

**DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA DEL SECTOR  
LUBRICANTES Y LLANTAS DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ.**

**DANNY JAHIR ORTIZ MOGOLLON**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TUNJA  
2015**

**DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA DEL SECTOR LUBRICANTES Y  
LLANTAS DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ.**

**DANNY JAHIR ORTIZ MOGOLLON**

**Trabajo de Grado para optar al título de  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.**

**Director**

**GINA PAOLA FONSECA CIFUENTES**

**Magister en Administración Económica y Financiera.**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUNJA**

**2015**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

**Firma jurado**

---

**Firma jurado**

## CONTENIDO

### RESUMEN

|  |    |                               |
|--|----|-------------------------------|
| INTRODUCCIÓN.....                                  | 9  | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1. TÍTULO.....                                     | 13 | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2. PROBLEMA.....                                   | 13 |                               |
| 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....               | 13 |                               |
| 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                 | 17 |                               |
| 3. JUSTIFICACIÓN.....                              | 18 |                               |
| 4. OBJETIVOS .....                                 | 20 |                               |
| 4.1. OBJETIVO GENERAL.....                         | 20 |                               |
| 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                    | 20 |                               |
| 5. MARCO TEÓRICO .....                             | 21 | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.1. CONTABILIDAD.....                             | 22 | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.2. CAPITAL DE TRABAJO.....                       |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.3. CONTABILIDAD DE COSTOS.....                   |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.3.1.Sistemas de Costos .....                     |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.4. PRESUPUESTOS.....                             |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.5. NORMATIVIDAD TRIBUTARIA.....                  |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.5.1. Obligaciones Tributarias.....               |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6. ENTORNO FINANCIERO .....                      |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.1. Indicadores de Desempeño. ....              |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.2. Margen Bruto.....                           |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.3. Margen operacional. ....                    |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.4. Margen sobre utilidades antes de impuestos. |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.5. Margen Neto.....                            |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.6. Indicador EBITDA. ....                      |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.7. Punto de equilibrio. ....                   |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.8. Indicadores de Gestion Financiera..         |    | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.9. Liquidez. ....                              |    | ¡Error! Marcador no definido. |

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 5.6.10. Endeudamiento.....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.11. Rentabilidad.....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.12. Rotacion de Activos. ....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.6.13. Cuentas por Cobrar. ....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO.....   | 44                            |
| 6.1. DETERMINACIÓN DEL SECTOR AUTOPARTES .....  | 44                            |
| 6.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 45                            |
| 6.3. METODOLOGÍA.....   | 45                            |
| 6.4. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.                                  |                               |
| 47  |                               |
| 6.5. POBLACIÓN O UNIVERSO.....  | 48                            |
| 6.6. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....   | 48                            |
| 7. CARACTERIZACIÓN GLOBAL DEL MANEJO DEL ÁREA FINANCIERA EN EL SECTOR AUTOPARTES.....       | 50                            |
| 7.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES .....  | 50                            |
| 7.1.1. Naturaleza de las empresas. ....   | 50                            |
| 7.1.2. Información de Productos o Servicios.....  | 52                            |
| 7.1.3. Nivel de Ingresos Operacionales. ....  | 52                            |
| 7.1.4. Nivel de Activos. ....   | 53                            |
| 7.2. CONSOLIDADO DIAGNÓSTICO SECTOR AUTOPARTES DE BOYACÁ                                    | 54                            |
| 8. RESULTADOS POR VARIABLES ANALIZADAS .....  | 58                            |
| 8.1. CONTABILIDAD.....  | 58                            |
| 8.2. PRESUPUESTOS.....  | 62                            |
| 8.3. CAPITAL DE TRABAJO .....   | 65                            |
| 8.4. TRIBUTARIA.....  | 68                            |
| 8.5. COSTOS.....  | 70                            |
| 8.6. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA .....  | 74                            |
| 8.7. ENTORNO FINANCIERO .....   | 76                            |
| 9. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL MANEJO INTEGRAL DEL ÁREA FINANCIERA..... | 78                            |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 9.1. PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN CADA UNA DE LAS<br>VARIABLES ANALIZADAS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR. .... | 82                                   |
| 10. CONCLUSIONES .....  | 933                                  |
| 11. RECOMENDACIONES .....   | 94                                   |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| ANEXOS .....  | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |

## **LISTA DE CUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1. Empresas que constituyen la muestra objeto de estudio .....   | 49 |
| Cuadro 2. Fortalezas y Debilidades del área financiera del Sector ..... | 79 |
| Cuadro 3. Principales fortalezas y debilidades por variable. ....       | 82 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Clasificación de las empresas según la propiedad familiar .....   | 51  |
| Figura 2. Clasificación de las empresas según la personería jurídica .....  | 51  |
| Figura 3. Número de empresas por nivel de ingresos .....  | 52  |
| Figura 4. Número de empresas por nivel de activos .....   | 53  |
| Figura 5. Consolidado diagnóstico manejo del área financiera del sector<br>Lubricantes y Llantas en el departamento de Boyacá ..... | 54  |
| Figura 6. Valoración variable Contabilidad por nivel de ingresos .....  | 58  |
| Figura 7. Valoración toma de decisiones basadas en estados financieros .....  | 611 |
| Figura 8. Valoración variable presupuestos (por ingresos) .....   | 62  |
| Figura 9. Herramientas utilizadas para la realización del presupuesto de ventas .....   | 633 |
| Figura 10. Estructura de los presupuestos .....   | 634 |
| Figura 11. Valoración variable capital de trabajo .....   | 65  |
| Figura 12. Valoración variable tributaria .....   | 68  |
| Figura 13. Valoración variable costos .....   | 700 |
| Figura 14. Márgenes de utilidad calculados y analizados del sector. ....  | 732 |
| Figura 15. Calificación de los empresarios a la gestión contable y de costos. ....  | 73  |
| Figura 16. Valoración variable gestión financiera por ingresos. ....  | 744 |
| Figura 17. Indicadores formulados para el análisis financiero .....   | 755 |
| Figura 18. Valoración variable entorno financiero por ingresos .....  | 76  |



## INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación presentade manera puntual como los empresarios del sector lubricantes y del sector de llantas están manejando su situación financieraen Boyacá, permitiendo obtener datos deestasempresasen cuanto a la utilización de los análisis financieros a la hora de determinar fortalezas y debilidades, o si bien, los utilizan como medio para la toma de decisiones dentrode su sector.

Los subsectoresde lubricantes y de llantas pertenecen a una población económica más grande como lo es la Industria Automotrizinmersa en el sector secundario de la economía, el cual tiene una gran incidencia en la economía nacional debido a las facilidades en la adquisición de vehículos por su cómodos sistemas de financiación.

“Según datos del RUNT en Colombia había al inicio de 2013 un parque automotor de 4.464.000 vehículos, excluyendo las motos, lo que lleva a calcular que el mercado interno de llantas es de alrededor de 6.700.000 unidades anuales y su período de reposición varía entre 18 y 24 meses aunque puede ser mayor o menor.

En los últimos años, el crecimiento del parque automotor ha sido importante, gracias al dinamismo mostrado por las ventas minoristas de vehículos y en los consiguientes registros del RUNT y aunque durante 2012 y 2013 el

comportamiento de vehículos nuevos no ha sido tan favorable, aún las cifras son positivas y permiten prever que hay espacio para crecer.”<sup>1</sup>

De acuerdo con la Encuesta de Calidad de Vida del Dane, “solo el 13.7% de los hogares colombianos tenía vehículo en 2012 y el 20.6% poseía moto, lo cual en términos absolutos representa 1.792.000 hogares y 2.685.000 respectivamente de los 13.1 millones de hogares que se registran en este estudio”<sup>2</sup>.

“Todos estos factores y el crecimiento por debajo de lo esperado en los dos últimos años indican una baja reposición, que hace pensar que desde inicios de 2014 se recuperará la demanda de estos bienes y se regresará a la venta de nuevos, cercana a las 330.000 unidades”.<sup>3</sup> El aumento del consumo de compra de vehículos automotores hace que se desarrolle e incremente el consumo de productos para la conservación y buen funcionamiento de los mismos, como lo son los lubricantes y las llantas.

Al hablar de Lubricantes, la mayoría hace referencia a combustibles y tienden a confundir el concepto. Estos segmentos son totalmente diferentes, aunque no son ajenos uno del otro puesto que ambos son derivados del Petróleo. Los Lubricantes son sustancias que permiten un adecuado funcionamiento de instrumentos a través de un recubrimiento que se genera en diferentes piezas, sin importar las temperaturas a las que sean sometidas.

---

<sup>1</sup> Empresarios al día. “El Mercado de las Llantas moviliza la Economía Colombiana”. Julio 2013. Disponible en internet: [http://www.empresariosaldia.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3541&Itemid=3570](http://www.empresariosaldia.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3541&Itemid=3570)

<sup>2</sup> DANE “Encuesta de Calidad de Vida Año 2012” Disponible en Internet. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

<sup>3</sup>Ibid.

En Colombia, debido al aumento en el consumo de productos complementarios para el funcionamiento de los vehículos, durante “los años 2009/2010, las empresas que más crecieron fueron la ExxonMobil de Colombia (\$4.982 millones aprox.), quien superó el crecimiento a Refinería Cartagena (\$3.296 millones aprox.), seguidas por Organización Terpel con un crecimiento de (\$2.860 millones aprox.), entre otras. Este dinamismo se debió principalmente al aumento en la seguridad y la mejora en el orden público de la fecha”<sup>4</sup>.

De otro lado, el sector lubricantes se encuentra directamente relacionado con el sector automotor tanto a nivel nacional como en el departamento de Boyacá, por tanto según estadísticas del DANE en el tercer trimestre de 2012, se registró una disminución del 13,9% en las unidades comercializadas con respecto al mismo periodo del año anterior, de igual manera los repuestos y accesorios de vehículos han sufrido una variación en las ventas anuales de -2,1% para el tercer trimestre de 2012, en el territorio nacional.

En el momento, la industria de los lubricantes se encuentra en un apogeo nacional e internacional, de ahí a que grandes firmas en la producción de estos productos, como SHELL<sup>5</sup> y PETRONAS<sup>6</sup>, estén interesados en la inversión y construcción de Plantas para la producción en el país, así lo afirmó el Presidente Ejecutivo de Shell Colombia, Eduardo Rodríguez, quien “atribuyó el buen momento de los precios del crudo pesado a su gran aceptación entre los procesadores industriales y, por tanto, impulsa la inversión petrolera debido a que requiere grandes sumas de dinero para ser explotado y producido. Colombia está ofreciendo importantes

---

<sup>4</sup>La Nota Económica.com. Vademecum Empresarial 2009/2010. Enero de 2011. Disponible en Internet: <http://www.lanotadigital.com/vademecum/search/hidrocarburos/combustibles-y-lubricantes-produccion-y-comercializacion/>

<sup>5</sup>Periódico Portafolio. Lubricantes y exploración, foco de Shell. Mayo de 2010. Disponible en Internet: [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/MAM-3974645](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-3974645)

<sup>6</sup> Periódico Portafolio. Petronas abrirá fábrica de Lubricantes en Colombia. Agosto de 2013. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/negocios/petronas-abrira-planta-lubricantes-colombia>

estímulos a la inversión extranjera y vemos con satisfacción que el país va hacia una autosuficiencia petrolera... El mercado colombiano de lubricantes sigue siendo interesante para la petrolera. No solo porque vale cerca de US\$1.500 millones en ventas anuales. Colombia es importante en nuestra estrategia. Tiene un buen potencial de crecimiento y tiene reglas claras y constantes y un entorno comercial saludable”<sup>7</sup>, afirmó.

En Boyacá, no se observan grandes productores, pero los niveles de comercialización, principalmente en la ciudad de Duitama, importante corredor industrial y motor del departamento, son amplios y permiten observar el crecimiento de los sectores en la comercialización de llantas y de lubricantes. De ahí la necesidad de averiguar, si en sus procesos manejan herramientas financieras, o hacen uso de ellas en la toma de decisiones.

Es por esta razón que al no contar con un estudio que permita conocer la realidad financiera que posee la región, se enfocará el objetivo principal en el desarrollo de este proyecto investigativo al avance de un diagnóstico financiero de las empresas de los sectores de lubricantes y llantas en el departamento de Boyacá.

---

<sup>7</sup>Dinero.com. Arrecia la competencia en el mercado de aceites y lubricantes. Octubre de 2010. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=105576>

## **1. TÍTULO**

### **DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA DEL SECTOR LUBRICANTES Y LLANTAS DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ**

## **2. PROBLEMA**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La economía nacional se ha visto afectada por los problemas económicos generados en Europa y Estados Unidos, dada su importancia a la hora de la exportación e importación de productos, debido principalmente a los efectos fluctuantes del dólar por las transacciones internacionales en las principales Bolsas de Valores del mundo y el fortalecimiento del peso colombiano respecto a la política económica del país y la confianza inversionista generada para capitales extranjeros desde el año 2013 y durante gran parte de 2014. El sector de las llantas y de los lubricantes no ha sido ajeno a ello a pesar de los grandes incentivos que está dando el Gobierno Nacional a la Inversión Extranjera “como que se permite remitir el capital y las utilidades al exterior sin limitación alguna y se otorga al inversionista extranjero el mismo trato que al inversionista nacional. Igualmente, se permite capitales extranjeros en todos los sectores de la economía, excepto aquellas actividades relacionadas con defensa y seguridad nacional y procesamiento y disposición de desechos tóxicos o radioactivos que no se produzcan en el país”<sup>8</sup>; salvo permisos necesarios, así como a los pequeños y medianos empresarios a través de los Tratados de Libre Comercio con diferentes Regiones (TLC con Estados Unidos, Canadá, Corea) y otros que se encuentran en Proceso (TLC con Unión Europea).

---

<sup>8</sup> Sistema de Información minero Colombiano. Inversión extranjera. Enero de 2008. Disponible en Internet: <http://www.simco.gov.co/simco/Informaci%C3%B3nparaInversionistas/Inversi%C3%B3nextranjera/tabid/59/Default.aspx>

Adicional a ello, se encuentra un inconveniente que ha aquejado a todos los sectores a nivel general, como lo es el Contrabando de productos y los inconvenientes y repercusiones económicas y financieras que consigo traen para los empresarios. El detrimento en la legalidad en la producción y comercialización de los lubricantes en el territorio nacional, ha afectado negativamente los indicadores económicos del sector, puesto que uno de cada cinco lubricantes es falsificado. Las pérdidas en producto en general oscilan entre los 8 y 10 millones de galones al año. Esto en dinero representa unos 160 mil millones de pesos, contando con los impuestos que se dejan de pagar, según cifras de la Asociación Colombiana de Petróleos (ACP).<sup>9</sup>

Para Alejandro Martínez, presidente de la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), “el tamaño del ilícito puede alcanzar entre el 15 y el 20 por ciento del mercado... Actualmente entre 8 y 10 millones de galones al año se falsifican en todo el país, la cifra va en aumento y ninguna de las marcas se escapa del ilícito.”<sup>10</sup>

A su vez, complementa Carlos Rodríguez, vicepresidente de operaciones de lubricantes en la ACP, afirmando que se está “poniendo en riesgo la calidad de las marcas y el buen funcionamiento de los motores, pues los aceites que son re-ensados pueden ser de una categoría diferente a la que dice la alta; mientras otros ya han sido usados”<sup>11</sup>

De acuerdo a lo anterior, nació el Fondo de Usados (FAU) como una forma de contribuir con la conservación del medio ambiente, y a la vez de evitar que gente

---

<sup>9</sup>Portafolio.co. “Uno de cada cinco aceite es con lubricante falso”. Febrero 2012. Disponible en Internet [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/DR-36923](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-36923)

<sup>8</sup>Portafolio.co. “Uno de cada cinco aceite es con lubricante falso”. Febrero 2012. Ibid.

<sup>11</sup>Diario EL TIEMPO. “Plagios le hacen pasar ‘aceite’ a un gran sector”. Marzo 2012. Disponible en Internet. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-5321845>

inescrupulosa haga negocios ilícitos, se creó el Fondo de Aceites Usados (FAU), que desde al año 2002 promueve el buen uso del aceite usado en todo el país.

“Los resultados han sido satisfactorios en esta primera década de funcionamiento, pues solamente en el 2011 el FAU recuperó 11'600.000 galones de lubricantes, lo que representa un cubrimiento aproximado del 65 por ciento, con respecto a la generación total de aceite usado en Colombia.

Según la ACP, el 90 por ciento de los aceites que se recuperan se limpian con bajas concentraciones de partículas, para darles una utilización benéfica, en varias plantas que están ubicadas en diferentes ciudades del país, como lo son Bogotá, Cali, Barranquilla, Medellín, Bucaramanga y Cartagena”<sup>12</sup>.

El sector de las llantas tampoco es ajeno a esto, y sin importar el establecimiento de la Resolución 0124 del 07 de junio de 2013 del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, sobre los derechos “antidumping” durante cinco (5) años, en las llantas que provengan de China (Principal Proveedor Mundial del Producto) para buses y camiones, en el aumento de impuestos en puerto y aduana, el sector se verá afectado.

Así lo manifiesta Francisco Hoyos, Gerente de Tecniruedas Colombia S.A. en donde expresa: “esta medida para la protección de la industria colombiana contrasta con las noticias del cierre de las dos plantas de Michelin-Icollantas en

---

<sup>12</sup>Diario EL TIEMPO. “Plagios le hacen pasar ‘aceite’ a un gran sector”. Marzo 2012. Disponible en Internet. Ibid

Bogotá y Cali, por las ‘altas pérdidas e ineficiencia en la producción’, para dedicarse sólo a importar desde sus plantas más cercanas”<sup>13</sup>

Teniendo en cuenta la anterior información, cabe anotar que está sucediendo que las empresas estén obteniendo resultados financieros erróneos sobre la veracidad de sus niveles de ventas, de ahí a que se vea la necesidad de identificar si las empresas en el Departamento de Boyacá, más exactamente en las principales urbes industriales, manejen este tipo de herramientas necesarias para la toma de decisiones de tipo financiero, operativo y comercial; o si no lo están usando, que puedan desarrollar estrategias de mitigación a estos efectos económicos, basados en las nuevas reglamentaciones financieras establecidas mediante la ley 1314 de 2009 y en la obtención de valor agregado dentro del sector; como eje para la competitividad y desarrollo empresarial en el departamento de Boyacá.

Más que un problema, es la posibilidad de llevar a cabo planes de acción que permitan obtener datos sustentables e información útil para la consolidación de un bloque económico regional fuerte y con políticas de acuerdo al nuevo plano mundial.

---

<sup>13</sup> Revista MOTOR. “Freno en seco a las llantas chinas que llegan al país”. Junio 2013. Disponible en internet. [http://www.motor.com.co/vehiculos-motor/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12869863.html](http://www.motor.com.co/vehiculos-motor/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12869863.html)



## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo se está desarrollando actualmente el manejo del área financiera de las empresas en el sector de Lubricantes y Llantas del departamento de Boyacá?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El análisis del sector de Lubricantes y Llantas en el departamento de Boyacá parte de la necesidad de obtener información real de la utilización de análisis financiero en el sector objeto de investigación y su injerencia en la toma de decisiones de los empresarios boyacenses.

Boyacá, es foco de atención de diferentes sectores empresariales para el establecimiento de plantas de operaciones, principalmente Empresas de extracción de petróleo como Maurel&Prom que desde 2009 viene adelantando estudios en la provincia del Sugamuxi, e ISMOCOL desarrollando actividades por el mismo sector, y carbón en regiones centro y nor-oriental del departamento, debido a la importancia de su ubicación dentro del corredor vial nacional y a su alto recurso mineral. Por ello, no sería de otro mundo si alguna empresa de gran capacidad técnica y económica decidiera venir a Boyacá a instalar una planta de operaciones; aprovechando la coyuntura nacional con las importaciones en el sector e incrementar el consumo de llantas y lubricantes para el desarrollo de sus operaciones.

Es importante resaltar que “las importaciones en todo lo que se relaciona con el sector Automotor están ganando espacio en el mercado nacional y en el sector de llantas la evidencia es mayor. La producción nacional es baja y la mayor parte del mercado se abastece con importaciones, las cuales provienen principalmente de los países asiáticos...En 2012, en valores en dólares CIF, las importaciones de China en llantas de autobuses, carga y automóviles alcanzaban el 35.9%, de Brasil el 12%, Corea participaba con el 9.8%, Ecuador con el 4.7%, Estados

Unidos con el 2.1%, Japón con el 4.6%, Perú con el 3.4%, Tailandia con 2.1%, Taiwán 1.4%, y México 1.2%.”<sup>14</sup>

“El dinamismo que tienen las importaciones sumados a los Tratados de Libre Comercio y los acuerdos comerciales que se han firmado aumentarán la presencia de marcas en el mercado nacional, las cuales superan las 130, razón por la cual, el consumidor deberá informarse más y las empresas tendrán la responsabilidad de asesorar y dar mayor información a sus clientes para que la compra sea efectiva y positiva para todos los actores de la cadena.”<sup>15</sup>

Así mismo, la movilización de vehículos y el estado de las vías del departamento, hacen que los vehículos de transporte (automóviles, buses, camiones, etc.) se deterioren y dependan de productos como estos, lo cual puede generar un factor en el aumento de los ingresos de los empresarios boyacenses y mejorar el sector en pro de la consolidación de sistemas de funcionamiento de las mismas.

Lo anterior, permite señalar que un Diagnóstico Financiero por Región puede ser viable teniendo en cuenta las variables a nivel nacional, y el nivel de participación del sector de lubricantes y llantas del departamento de Boyacá en la economía nacional; así como permite investigar el manejo que le están dando a la información financiera las empresas boyacenses y como ello repercute en la toma de decisiones de su organización.

---

<sup>14</sup>Empresarios al día. “El Mercado de las Llantas moviliza la Economía Colombiana”. Julio 2013. Ibid.

<sup>15</sup>Ibid.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un diagnóstico en el área financiera del sector Lubricantes y sector de Llantas del departamento de Boyacá, identificando las fortalezas y debilidades que caracterizan el manejo financiero de las empresas estudiadas.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar el manejo del área financiera del sector Lubricantes y Llantasen los aspectos de contabilidad, presupuestos, capital de trabajo, tributaria, costos, gestión financiera y el conocimiento del entorno financiero, que muestren la realidad específica del sector.
- Identificar las fortalezas y debilidades en el comportamiento del manejo financiero en las empresas del sector, mostrando los puntos críticos de atención en las variables analizadas.
- Identificar los mecanismos de financiamiento que utilizan las empresas delos sectores lubricantes y llantas en el departamento de Boyacá para determinar su nivel de operatividad y rentabilidad.

## 5. MARCO TEORICO

Las finanzas son definidas “como una rama de la economía que estudia la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa”<sup>16</sup>, es decir, la forma en que las organizaciones consiguen recursos y en que se emplean, pues generalmente será el cubrimiento de costos y gastos o la inversión. Estas operaciones conllevan a la generación de un valor económico que puede ser medible y comparable con otras organizaciones del sector.

Sin importar el tamaño de la empresa, el control y administración de los recursos es una de las funciones más importantes a desarrollar ya que de ello depende en gran medida el crecimiento de la empresa y su posicionamiento dentro del sector al cual pertenecen, dándole una alta complejidad a esta tarea debido a la cantidad de factores y variables presentes dentro del giro normal de los negocios. Esta situación ha llevado a algunas empresas a crear sus propios departamentos financieros, dentro de los cuales se ubican áreas como la contable, la de presupuestos, la de tesorería, entre otras, que generan la información necesaria para analizar el desempeño administrativo permitiendo así tomar decisiones que garanticen el uso adecuado de los recursos con los que las organizaciones disponen.

Al estar ligadas estas actividades al sector financiero, es necesario que los responsables de este dentro de la organización tengan conocimiento generales sobre contabilidad, presupuestos y el entorno financiero, y temas más concretos como la contabilidad de costos, gestión de cuentas por pagar y por cobrar, impuestos, etc., que le den las herramientas necesarias para realizar un análisis de la gestión financiera certero que encamine a la administración hacia un manejo

---

<sup>16</sup> GERENCIE.COM. Concepto de Finanzas Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/concepto-de-finanzas.html>

óptimo de los recursos y un crecimiento económico afianzado en la buena toma de decisiones a partir de información clara, precisa y fidedigna.

Para tener claridad sobre estos conceptos se explicaran a continuación algunos de ellos.

## **5.1 CONTABILIDAD**

Dentro del giro normal de los negocios, toda empresa ya sea grande o pequeña genera información de tipo económica en cada una de las transacciones que realiza. La recolección y análisis de esta información es de vital importancia para la toma de decisiones por parte de las personas encargadas de la administración de las empresas.

“La contabilidad proporciona la información necesaria para un mejor entendimiento de la situación financiera de la empresa al registrar, elaborar y comunicar los datos contables de forma coherente para el usuario”<sup>17</sup>. Esta información debe prepararse teniendo en cuenta normas vigentes como los principios de contabilidad generalmente aceptados, los cuales presentan un conjunto de conceptos básicos y reglas que deben seguirse al registrar y presentar la información contable de las personas naturales o jurídicas<sup>18</sup>.

Dentro de estos conceptos se encuentran preceptos de alta relevancia como los objetivos de la información contable, precisando que la información contable debe servir fundamentalmente para<sup>19</sup>:

- Conocer demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios

---

<sup>17</sup> ALCARRIA JAIME, José. Introducción a la Contabilidad. Primera Edición. Publicacions de la Universitat Jaume I. 2012. P. 12.

<sup>18</sup> PUC 2014, Editorial Legis. Vigésima Segunda Edición. 2014. P 40.

<sup>19</sup> Ibid. P 41.

que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.

- Predecir flujos de efectivo.
- Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
- Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Ayudar a la conformación de la información estadística nacional.
- Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente represente para la comunidad.

Además de esto, los principios de contabilidad generalmente aceptados precisan las cualidades de la información contable, la cual debe ser comprensible, útil, pertinente, confiable y comparable. De allí se desprenden las normas básicas para el registro y la presentación de la información contable.

“Con el objetivo de dar uniformidad al registro de las transacciones económicas realizadas por los comerciantes, el gobierno nacional promulga en el año 1993 el decreto reglamentario 2650, el cual consta de un catálogo de cuentas junto con su respectiva descripción y dinámica. Esta codificación deberá ser respetada a la hora de realizar el registro contable de todas las operaciones o transacciones económicas”.<sup>20</sup>

Debido a la Internacionalización de los mercados y de las transacciones económicas, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Comercio, industria y Turismo, y por medio de la Ley 1314 de 2009, estandariza las contabilidades de las empresas así: *“Por mandato de esta ley, el Estado, bajo la dirección del*

---

<sup>20</sup> PUC 2014, Editorial Legis. Vigésima Segunda Edición. 2014. P 99.

*Presidente la República y por intermedio de las entidades a que hace referencia la presente ley, intervendrá la economía, limitando la libertad económica, para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras. Con tal finalidad, en atención al interés público, expedirá normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información, en los términos establecidos en la presente ley.*

*Con observancia de los principios de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional, con el propósito de apoyar la internacionalización de las relaciones económicas, la acción del Estado se dirigirá hacia la convergencia de tales normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios.*

*Mediante normas de intervención se podrá permitir u ordenar que tanto el sistema documental contable, que incluye los soportes, los comprobantes y los libros, como los informes de gestión y la información contable, en especial los estados financieros con sus notas, sean preparados, conservados y difundidos electrónicamente. A tal efecto dichas normas podrán determinar las reglas aplicables al registro electrónico de los libros de comercio y al depósito electrónico de la información, que serían aplicables por todos los registros públicos, como el*



*registro mercantil. Dichas normas garantizarán la autenticidad e integridad documental y podrán regular el registro de libros una vez diligenciados.*<sup>21</sup>

Para que las transacciones económicas cumplan con los requerimientos legales, los hechos económicos deben ser documentados mediante soportes contables, los cuales pueden ser de tipo interno o externo, que deben estar fechados y autorizados por las personas que hayan intervenido en su elaboración. Estos soportes deben ser archivados en orden cronológico y conservarse adheridos a los comprobantes de contabilidad, para su registro en cuentas según el PUC y así puedan ser elaborados posteriormente los estados financieros.

“Los estados financieros tienen una gran importancia dentro de la contabilidad de las organizaciones pues son el medio por el cual se suministra información contable a quienes no tienen acceso a los registros del ente económico”<sup>22</sup>, mostrando a través de la tabulación de sus elementos (activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos, gastos y cuentas de orden) a una fecha de corte reflejando la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.

Los estados financieros básicos son aquellos que nos presentan la información contable de un periodo de tiempo organizada de diferentes formas dependiendo del propósito con que esta sea organizada, estos estados son:

- **El Balance General:** “es un estado de carácter general que representa la situación financiera y patrimonial de una empresa en un momento determinado, mostrando los activos y los pasivos de una organización para mostrar por diferencia su patrimonio neto”<sup>23</sup>. Se denomina una fotografía de la situación financiera de un ente económico.

---

<sup>21</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIAS Y TURISMO. Ley 1314 de 2009. Pág. 2

<sup>22</sup> PUC 2014, Editorial Legis. Vigésima Segunda Edición. 2014. P 45.

<sup>23</sup> ALCARRIA JAIME, José. Introducción a la Contabilidad. Primera Edición. Publicacions de la Universitat Jaume I. 2012. P. 48.

- **El Estado de resultados:** “este estado nos revela el valor de los ingresos obtenidos por un ente económico y los costos y gastos que tuvo que realizar para obtenerlos durante determinado un período de tiempo, resultando por diferencia el resultado neto del ejercicio”<sup>24</sup>. Si los ingresos son mayores a que los gastos el resultado, será positivo (Utilidad) en caso contrario el resultado, será negativo (pérdidas).
- **El estado de cambio en el patrimonio:** “este estado muestra los cambios que han sufrido los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado”<sup>25</sup>. Busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa.
- **El estado de cambios en la situación financiera:** “es un estado financiero básico que permite observar la procedencia de los recursos que la empresa ha generado así como la aplicación de estos mismos”<sup>26</sup>. Dentro de su esquema separa las partidas en cuanto a variaciones del capital, las fuentes de este, los usos que se le dieron durante el periodo para culminar con la variación total del capital neto.
- **El estado de flujo de efectivo:** “brinda información sobre los cambios que sufrió el efectivo y sus partidas equivalentes durante un determinado periodo de tiempo, Para ello, divide las partidas en 3 grupos: actividades de operación, actividades de financiamiento y actividades de inversión.”<sup>27</sup>

Luego de la promulgación de la ley 1314 de 2009, “entraran en vigencia en Colombia las Normas Internacionales de Información Financiera, las cuales comprenden un conjunto único de normas publicadas por el IASB (International

---

<sup>24</sup>24 ALCARRIA JAIME, José. Introducción a la Contabilidad. Primera Edición. Publicacions de la Universitat Jaume I. 2012. P. 55.

<sup>25</sup> Personal educativo Fundación IFRS. Material de formación sobre la NIIF para las PYMES. Fundación IFRS. 2010. P. 3.

<sup>26</sup> VAZQUEZ PONCIANO, Cynthia. Revista Española de Financiación y Contabilidad Vol. XVII n. 54. 1987. P. 562.

<sup>27</sup> Disponible en Internet: [https://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas\\_contabilidad/images/NIIF/pymes/2011/pymes\\_efectivo.pdf](https://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/images/NIIF/pymes/2011/pymes_efectivo.pdf)

AccountingStandardsBoard)”<sup>28</sup>, legalmente exigibles que se basan en principios mas no en reglas a seguir para el registro de la información contable. Para el inicio de la implementación de estas normas se ha publicado un amplio cronograma cuyo primer periodo de aplicación será en el año 2015.

## **5.2 CAPITAL DE TRABAJO**

“Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo.

El capital de trabajo resulta útil para establecer el equilibrio patrimonial de cada organización empresarial. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar un análisis interno de la firma, ya que evidencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se concretan en ella.”<sup>29</sup>

En concreto, podemos establecer que todo capital de trabajo se sustenta o conforma a partir de la unión de varios elementos fundamentales. Entre los mismos, los que le otorgan sentido y forma, se encuentran los valores negociables, el inventario, el efectivo y finalmente lo que se da en llamar cuentas por cobrar.

“Para que las ventas se incrementen, es necesario conceder créditos a los clientes, lo que produce aumentos de los rubros de las cuentas por cobrar generando al mismo tiempo una disminución sobre los rubros del disponible de la empresa. Para poder cubrir con los gastos y las inversiones necesarias para continuar con el funcionamiento normal de la organización, se vuelve

---

<sup>28</sup>Disponible en Internet: [http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-121220-05-\(que\\_son\\_las\\_nif\)/noti-121220-05-\(que\\_son\\_las\\_nif\).asp](http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-121220-05-(que_son_las_nif)/noti-121220-05-(que_son_las_nif).asp)

<sup>29</sup>Definición de capital de trabajo. Qué es, Significado y Concepto. Disponible en Internet: Definición de capital de trabajo - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/capital-de-trabajo/#ixzz3SaV4ZGV3>

indispensable encontrar otras formas de captar recursos a través de entes externos a la empresa, lo que conlleva a un aumento de las cuentas por pagar”<sup>30</sup>.

Los recursos que no deben ser compensados se denominan capital de trabajo neto, también llamado activo corriente, y son aquellos recursos que son requeridos por la empresa para poder operar.

Para mantener este capital de trabajo es necesario que se implementen políticas que mantengan un adecuado balance entre las cuentas por pagar y por cobrar, debido a que a través de estos recursos circula el capital de trabajo de la empresa.

### 5.3 CONTABILIDAD DE COSTOS

“La contabilidad de costos puede definirse como un sistema que utiliza la contabilidad financiera para registrar y luego interpretar, de la manera más acertada, los costos por materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación que son necesarios para elaborar un artículo”<sup>31</sup>. De esta definición podemos extraer los componentes más relevantes de la contabilidad de costos, los cuales son:

- **Costo de Material Directo:** “se denomina material directo a toda la materia prima que interviene directamente en la elaboración del producto”<sup>32</sup>. Se debe tener en cuenta que no toda la materia prima usada se denomina material directo pues dependiendo del proceso productivo existen materias que no intervienen directamente en el proceso y deben ser registradas como Costos Indirectos de Fabricación.

---

<sup>30</sup>FERNANDEZ ESPINOSA, Saúl. Los Proyectos de Inversión. Primera Edición. Editorial Tecnológica de Costa Rica. 2007. P. 117.

<sup>31</sup> GOMEZ BRAVO, Oscar. Contabilidad de Costos, Quinta Edición. MC Graw Hill, 2005. P. 2.

<sup>32</sup> Ibid.

- **Costo de la Mano de Obra:** “se define como el pago que se puede asignar en forma directa al producto”<sup>33</sup>, como lo es el caso del salario de los obreros que intervienen directamente en el proceso de producción junto con sus prestaciones sociales. Los salarios de otros trabajadores como personal de mantenimiento, limpieza y supervisores serán considerados Costos Indirectos de Fabricación.
- **Costos Indirectos de Fabricación:** “son todos aquellos costos que no han sido clasificados en alguno de los 2 componentes anteriores y tampoco como gastos de administración o ventas. Algunos de los rubros asignados a este componente son los servicios públicos, depreciaciones, seguros, fletes y demás costos que no puedan relacionarse directamente con la producción del bien.”<sup>34</sup>

**5.3.1 SISTEMAS DE COSTOS:** “Debido a las particularidades de cada empresa en cuanto a sus procesos de producción y sus productos, los costos pueden dividirse en dos grandes sistemas”<sup>35</sup>:

- **Costeo por Órdenes de Producción:** lo usan aquellas empresas que basan su producción en lotes de trabajo a través de datos históricos o predeterminados. Su característica más importante es permitir la identificación de la pieza que se está elaborando en cualquier momento del proceso productivo.
- **Costeo por Procesos:** es usado en aquellas empresas cuya producción es continua donde las partes específicas del producto se producen en forma continua durante un determinado periodo de tiempo.

---

<sup>33</sup> Ibid. P. 2.

<sup>34</sup> Ibid. P. 3.

<sup>35</sup> Ibid. P. 6.

## 5.4 PRESUPUESTO

“Los presupuestos son un acto contable que presenta una estimación tanto de los ingresos como de los egresos que se presume se realizarán en un periodo de tiempo posterior”<sup>36</sup>. Para su preparación se debe contar con todas las dependencias de la empresa teniendo en cuenta que los postulados que se presenten sean realistas y alcanzables.

Dentro de las empresas que manejan sistemas de costos el presupuesto es muy importante, porque permite a los administradores prever los costos y gastos de producción que se tendrán que ejecutar así como los ingresos que serán percibidos por la venta de dicha producción, evitando problemas de efectivo estabilizando la situación económica de la organización.

“Dentro del presupuesto de operación se incluye la planeación de las actividades de la empresa para un periodo de tiempo, normalmente un año”<sup>37</sup>. Se compone de otros presupuestos como:

- **PRESUPUESTO DE VENTAS:** “de este presupuesto parte el presupuesto de operación, pues partiendo del volumen de ventas se estimarán los costos y gastos necesarios para su producción. Las ventas se proyectan a largo plazo con el fin de establecer metas concretas sobre las cuales se encaminen todos los recursos de la empresa”<sup>38</sup>.
- **PRESUPUESTO DE PRODUCCION E INVENTARIOS:** “está basado en el presupuesto de ventas, pues con este se pretende suplir las necesidades productivas de la empresa para cubrir el volumen de ventas deseado así como mantener un stock de inventarios equilibrado”<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Diccionario Enciclopédico. Espasa – Calpe S.A. Vol 49. Editorial Planeta. P. 301.

<sup>37</sup> RIVADENEIRA UNDA, Milton. La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras. Edumet.net. 2014. P. 23.

<sup>38</sup> Ibid. P. 26.

<sup>39</sup> Ibid. P. 36.

- **PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS:** “este presupuesto se soporta en el presupuesto de producción, pues a través de este se calculan toda la materia prima necesaria para su cumplimiento. A partir de allí serán presupuestadas las compras de elementos que deben realizarse”<sup>40</sup>.
- **PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA:** “en este presupuesto de calcularan los gastos que deberán ser cubiertos por la mano de obra directa que intervienen dentro del proceso de producción”<sup>41</sup>. Entre estos gastos de encuentran los salarios y las prestaciones sociales de los trabajadores.
- **PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION:** “dentro de este presupuestos se estimaran todos los costos y gastos que no pueden aplicarse directamente a las unidades, trabajos o productos específicos, tales como servicios, depreciaciones, seguros, etc.”<sup>42</sup>.
- **OTROS PRESUPUESTOS:** dentro de sus respectivos presupuestos, también se tendrán que determinar el costo de ventas, los gastos de operación ya sean de administración o de ventas y los ingresos y gastos de otro tipo como son los financieros.

Luego de estos presupuestos, “es posible preparar estados financieros proyectados, como son el balance general proyectado, el estado de resultados proyectado y el estado de flujos de efectivo proyectado. Estos permitirán calcular los efectos que tendrán la ejecución de los presupuestos dentro de la estructura económica y financiera de la organización”<sup>43</sup>, del mismo modo que se plantean las estrategias empresariales para su consecución.

## 5.5 NORMATIVIDAD TRIBUTARIA

Todas las organizaciones que realicen operaciones económicas dentro del territorio nacional están sujetas a una normatividad de carácter legal y

---

<sup>40</sup>Ibid. P. 44.

<sup>41</sup>Ibid. P. 48.

<sup>42</sup>Ibid. P. 50.

<sup>43</sup>Ibid. P. 58.

tributaria que debe ser cumplida a cabalidad. El cumplimiento de estas obligaciones inicia principalmente con la inscripción ante 2 entes que son:

- **CAMARA DE COMERCIO** “que es una Institución formada y dirigida por empresarios, para ofrecer determinados servicios a la Pequeña y Mediana Empresa (PYME). Aunque son entidades independientes gestionadas por empresarios, se rigen por criterios públicos, siendo anualmente controladas y fiscalizadas por organismos públicos”<sup>44</sup>.
- **DIAN**: “La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, es una Unidad Administrativa Especial del Gobierno Colombiano. Su objetivo principal es coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad”<sup>45</sup>.

Los documentos que soportan la inscripción ante estos dos entes, las organizaciones cuentas son respectivamente:

- **REGISTRO MERCANTIL**: “La ley le ha asignado a las cámaras de comercio la función de registrar a los comerciantes y sus establecimientos en el denominado registro mercantil, el cual tiene, entre otros registros, la matrícula de los comerciantes y sus establecimientos de comercio, la inscripción o anotación de los diferentes actos u operaciones, libros y documentos que sean de carácter mercantil, o que afecten a la persona del comerciante, dándoles la calidad de documentos públicos y otorgándoles la posibilidad de ser oponibles ante terceros entre otros efectos jurídicos que la ley señala. El carácter público de estos documentos posibilita a cualquier

---

<sup>44</sup> TERMINOS FINANCIEROS. Marzo 2012. Disponible en [www.terminosfinancieros.com](http://www.terminosfinancieros.com)

<sup>45</sup> DIAN. Contenido general. Marzo 2012. Disponible en [www.dian.gov.co/content/sobredian.htm](http://www.dian.gov.co/content/sobredian.htm)



persona podrá examinar los libros y archivos en que se lleva el registro, tome anotaciones y obtenga copias de los mismos.”<sup>46</sup>

- **RUT:**“El Registro Único Tributario o RUT es el mecanismo que le permite identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan algún tipo de obligación o responsabilidad de carácter tributario cuya administración se dé por parte de la Unidad Administrativa Especial (U.A.E.)Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, respecto de los cuales esta requiera su inscripción”<sup>47</sup>.

**5.5.1 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:** la obligación tributaria se encuentra consagrada en el artículo 95 de la constitución política colombiana, el cual dice en su numeral 9 lo siguiente: *Contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de conceptos de justicia y equidad.* Esta obligación solo recae en aquellas personas naturales o jurídicas que realizan un hecho generador de los impuestos, la cual no se limita exclusivamente al pago del impuesto, pues existen dos tipos de obligación tributaria:

- **OBLIGACIÓN TRIBUTARIA SUSTANCIAL:**“Se origina por la realización del hecho generador del impuesto. Nace de la Ley y no de los acuerdos de voluntades entre los particulares. La Ley crea un vínculo jurídico en virtud del cual el sujeto activo o acreedor de la obligación queda facultado para exigirle al sujeto pasivo o deudor de la misma el pago de la obligación. La obligación tributaria sustancial consistente en cancelar o pagar el tributo”<sup>48</sup>.
- **OBLIGACIÓN TRIBUTARIA FORMAL:** “La obligación tributaria formal comprende prestaciones diferentes de la obligación de pagar el impuesto; consiste en obligaciones instrumentales o deberes tributarios que tienen

---

<sup>46</sup>CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. Disponible en Internet: [http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=77](http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=77)

<sup>47</sup>DIAN, Preguntas Frecuentes. Disponible en Internet: [http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut\\_preguntasfrecuentes.html](http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes.html)

<sup>48</sup> ACTUALICESE. Obtenido el 17 de marzo de 2012. Disponible en <http://actualicese.com/normatividad/2003/conceptos/cto0001-03/titulo1.htm>

como objeto obligaciones de hacer o no hacer, con existencia jurídica propia, dirigidas a buscar el cumplimiento y la correcta determinación de la obligación tributaria sustancial y en general relacionadas con la investigación, determinación y recaudación de los tributos”<sup>49</sup>.

- **ELEMENTOS DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA SUSTANCIAL:** “Los elementos de la obligación tributaria son: hecho generador, sujeto activo, sujeto pasivo, base gravable y tarifa”<sup>50</sup>.

Independientemente del tipo de obligación que se configure, los impuestos de carácter nacional a los que están sometidas la gran mayoría de las empresas del sector objeto de estudio son:

- **IMPUESTO DE RENTA:** “El impuesto sobre la renta y complementarios es un solo tributo que comprende el impuesto de renta y ganancias ocasionales. Aplica a las personas jurídicas, naturales y las asimiladas. Grava todos los ingresos realizados en el año, que puedan producir un incremento (neto) en el patrimonio en el momento de su percepción y que no hayan sido expresamente exceptuados”.<sup>51</sup>
- **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO:** “El impuesto al valor agregado o IVA, es un impuesto de carácter nacional que grava el consumo de bienes, servicios y explotación de juegos de suerte y azar, que se aplica en diferentes etapas del ciclo económico de la producción, distribución, comercialización e importación”<sup>52</sup>.
- **IMPUESTO PARA LA EQUIDAD:** “Conocido por sus siglas CREE, es un impuesto creado con la Ley 1607 de 2012 para garantizar el financiamiento de programas como el SENA, el ICBF, y el sistema de salud”<sup>53</sup> a partir del

---

<sup>49</sup> ACTUALICESE. Obtenido el 17 de marzo de 2012. Disponible en <http://actualicese.com/normatividad/2003/conceptos/cto0001-03/titulo1.htm>

<sup>50</sup> GERENCIE. Obtenido el 15 de marzo de 2012. Disponible en [www.gerencie.com/obligaciontributaria.html](http://www.gerencie.com/obligaciontributaria.html)

<sup>51</sup> GUIA LEGIS PARA LA DECLARACION DE RENTA. 36 ed. Bogotá D.C.: Legis 2012, 29 p.

<sup>52</sup> DIAN. Formularios. Disponible en Internet: [http://www.dian.gov.co/descargas/Formularios/2009/iva\\_2009.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/Formularios/2009/iva_2009.pdf)

<sup>53</sup> DIAN. Preguntas Frecuentes. Disponible en Internet: [http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/preguntas\\_frecuentes\\_cree.html#a1](http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/preguntas_frecuentes_cree.html#a1)

pago de este nuevo impuesto y suprimiendo la obligación del pago de aportes parafiscales para las personas jurídicas. Este impuesto grava las utilidades en lugar de calcular el pago de parafiscales por cada trabajador presente en la nómina.

- **IMPUESTO AL CONSUMO:** “es generado por la prestación o la venta al consumidor final, o la importación por parte del usuario final, de los siguientes bienes y servicios:
  - La prestación del servicio de telefonía móvil.
  - La venta de algún bien corporal mueble de producción doméstica o importado (vehículos automóviles, barcos, aviones).
  - El servicio de expendio de comidas y bebidas preparadas.

El impuesto nacional al consumo constituye para el comprador un costo deducible del impuesto sobre la renta como mayor valor del bien o servicio adquirido y no genera impuestos descontables en IVA.”<sup>54</sup>

## 5.6 ENTORNO FINANCIERO

Debido a fenómenos como la globalización, la competencia entre las empresas que componen los diversos sectores económicos se hace más fuerte, principalmente porque muchas empresas se van quedando rezagadas por la carencia de recursos que le permitan adaptarse a los cambios en tendencias o a los avances tecnológicos que se presentan día tras día.

Para contrarrestar esta carencia de recursos, las organizaciones deben buscar dentro del sistema financiero los recursos que los permitan realizar las inversiones

---

<sup>54</sup> LEGIS. ¿Qué es el nuevo Impuesto Nacional al Consumo?. Enero de 2013. Disponible en Internet: [http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-100113-01\(que\\_es\\_el\\_nuevo\\_impuesto\\_nacional\\_al\\_consumo\)/noti-100113-01\(que\\_es\\_el\\_nuevo\\_impuesto\\_nacional\\_al\\_consumo\).asp](http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-100113-01(que_es_el_nuevo_impuesto_nacional_al_consumo)/noti-100113-01(que_es_el_nuevo_impuesto_nacional_al_consumo).asp)

necesarias para mantenerse dentro del mercado. Algunas de las opciones que ofrece el sector financiero son:

- **LEASING:** Una de las formas más comunes en la actualidad para el financiamiento de maquinaria, equipo y flota de carga en las operaciones es el leasing, el cual se define como “un contrato mediante el cual se le entrega un bien a una persona o entidad a título de arrendamiento, para que esta haga uso y goce de este por un canon de arrendamiento con una opción de compra al final del plazo pactado”<sup>55</sup>.
- **FACTORING:** Según el banco de la república, “el contrato de factoring es aquel en el que una empresa comercial contrata a una entidad financiera para que financie la cartera de sus clientes asumiendo el riesgo del cobro de estas deudas a cambio de una contraprestación”<sup>56</sup>. Este tipo de contrato lo usan principalmente las empresas que quieren asegurar sus ingresos futuros, evitando así todo lo concerniente con el cobro de los créditos que sostienen con sus clientes.
- **BANCOS DE SEGUNDO PISO:** “son entidades financieras que realizan colocaciones de créditos a través de otros bancos intermediarios, estos últimos son los que quedan con la titularidad de los créditos desembolsados. Su importancia radica en que a través de ellos se pueden ejecutar programas de financiamiento para un sector en específico así como fomentar actividades encaminadas al crecimiento económico de un país o región”<sup>57</sup>.

Además de estas, existen otras ayudas de carácter financiero y tributario dependiendo del tamaño de las empresas como las que se encuentran en la ley 1429 de 2010, estas ayudas están encaminadas principalmente hacia las PYMES.

---

<sup>55</sup> Leasing Corficolombiana. Disponible en Internet:  
<http://www.leasingcorficolombiana.com/WebLeasing/paginas/documento.aspx?idd=1473&idr=402>

<sup>56</sup> Banco de la República. Disponible en Internet:  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/frectres/frectres7.htm>

<sup>57</sup> Banco Agrario de Colombia. Disponible en Internet:  
<http://www.bancoagrario.gov.co/BancoSegundoPiso/Paginas/default.aspx>

La ley 590 de 2000 define los parámetros para la clasificación de las empresas colombianas, la cual fue modificada por la ley 905 de 2004, que según su tamaño se definen así:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **5.6.1 INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Los indicadores de desempeño se agrupan básicamente en tres dimensiones: “económico, medioambiental y social, los cuales tienen por objeto el análisis de la gestión de la empresa, respecto a estas tres dimensiones poseen sus objetivos determinados fundamentalmente así:

- Indicadores Económicos, informar sobre el impacto económico de la acción de la organización en los distintos grupos de interés.

- Indicadores Medioambientales, informan sobre el impacto de la actividad de la organización en el entorno natural.
- Indicadores Sociales, informan sobre el impacto de la actividad de la organización sobre el impacto social, a través del empleo, sociedad y productos ofrecidos”<sup>58</sup>.

Para el caso, objeto de este diagnóstico, se referenciarán los competentes del área:

**5.6.2 MARGEN BRUTO:**“El margen bruto, es también reconocido como utilidad bruta, en este cálculo únicamente se toman los valores del precio de la venta y se le deducen los costos que fueron asignados de forma directa a esta venta, sin tener en cuenta costo indirectos sobre el producto o servicio prestado”<sup>59</sup>.

Margen bruto = Precio de venta – Costo de los bienes vendidos.

**5.6.3 MARGEN OPERACIONAL:**“El Margen Operacional se obtiene mediante el cálculo de los ingresos operacionales y los gastos operacionales excluyendo los ingresos y gastos no operacionales o que se encuentran directamente relacionados con la actividad u objeto social de la organización su cálculo se efectúa mediante la toma de los ingresos operacionales - los gastos operacionales”<sup>60</sup>.

**5.6.4 MARGEN SOBRE UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS:**“Este margen, se calcula con los valores obtenidos entre utilidad bruta (antes de descontar impuestos) y las ventas netas indica el porcentaje de las ventas disponibles para cubrir otros gastos operacionales, mide la eficiencia del ente económico en los procesos productivos”<sup>61</sup>.

---

<sup>58</sup> MUÑOZ, Rosa. NEVADO, Domingo. El desarrollo de las organizaciones del Siglo XXI ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio. WoltersKluwer España S.A. P. 15.

<sup>59</sup> HORNGREN, Charles T. SUNDEM, GARY L. STATTON, William O. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, Pearson Educación, 2006. p.62.

<sup>60</sup> Ibid. p.65.

<sup>61</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Orlando. Análisis Financiero Y De Gestión. Ecoe Ediciones. 2006. P. 289.

Formula: Margen Bruto de Utilidad = Utilidad Bruta / Ventas Netas

**5.6.5 MARGEN NETO:** “Este margen establece una relación entre las utilidades líquidas, con el nivel de las ventas netas, mide el porcentaje de cada unidad monetaria que queda después de que todos los gastos, incluyendo el valor de los impuestos ha sido deducido, cuanto mayor sea el margen neto de la empresa, indica un desempeño mejor”<sup>62</sup>.

Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas (resultado porcentual %)

**5.6.6 INDICADOR EBITDA:** Es el resultado de explotación calculado sin tener en cuenta los gastos por depreciación y amortización de los activos. Es un concepto importado de la normativa contable y financiera internacional, aplicable a las nuevas exigencias nacionales, y debido a que es un término ya de sobra extendido y un tanto de moda en el lenguaje financiero, se está implementando de acuerdo a los plazos establecidos por el Gobierno Nacional.

“El EBITDA hace referencia al resultado de explotación, busca determinar lo que genera actividad propia del negocio principal de la empresa; no obstante, excluye las amortizaciones, un gasto necesario para la actividad que tiene unas características muy concretas.

Las amortizaciones representan la pérdida de valor de los bienes de inversión. La depreciación de la furgoneta, el desgaste de la maquinaria, la pérdida de valor de los ordenadores. ¿Cuánto se desgasta una herramienta? Depende de su uso, de quién y cómo se esté utilizando, de las condiciones en las que trabaje; en definitiva, de muchos factores. Valorar su desgaste, su pérdida de valor, es realmente difícil, por tanto, es un gasto bastante subjetivo, complicado de determinar y difícilmente comprobable.

---

<sup>62</sup> ACHING GUZMÁN, César. ACHING GUZMÁN, Jorge. Ratios Financieros y Matemática de la Mercadotecnia. 2006. P. 31.

En definitiva, lo que el EBITDA pretende es obtener una imagen más fiel de lo que la empresa gana o pierde por el ejercicio de su actividad exclusivamente, de ahí que sólo tome los gastos del negocio que son ciertos y que efectivamente se van a pagar”<sup>63</sup>.

“Matemáticamente se genera mediante la construcción de diversos indicadores financieros así”<sup>64</sup>:

Margen de Flujo de Caja = EBITDA/VENTAS=%

Cobertura de los Gastos Financieros = Gts Financieros / EBITDA

Rotación de Flujo de Caja = Obligaciones Financieras/ EBITDA = Años

**5.6.7 PUNTO DE EQUILIBRIO:**“El punto de equilibrio, es aquel, donde no se generan pérdidas ni utilidades quedando en equilibrio, las ventas con los costos y gastos de las mismas, es un punto, donde el número de unidades producidas y vendidas generan el ingreso para cubrir los costos y gastos en que se ha incurrido para la producción y venta de la misma”<sup>65</sup>.

$$PE_{unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

Dónde: CF = costos fijos; PVq = precio de venta unitario; CVq = costo variable unitario

O también se puede calcular para ventas de la siguiente manera

Fórmula (2)

$$PE_{ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

<sup>63</sup> PUERTA GÓMEZ, Joaquín. El Secreto Para Interpretar Balances de un Vistazo. Ed. Libros de Cabecera. 2008. P. 56.

<sup>64</sup> BARAJAS NOVOA, ALBERTO. Finanzas Para No Financistas. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Cuarta Edición. 2008. P. 166.

<sup>65</sup> Ibid. P. 223.



Dónde CF = costos fijos; CVT = costo variable total; VT = ventas totales

### 5.6.8 INDICADORES DE GESTION FINANCIERA

Estos indicadores se encuentran directamente relacionados con las partidas que se reflejan en el Balance General y el Estado de Resultados y se pueden clasificar en varios grupos como son<sup>66</sup>:

- De rentabilidad
- De Capital
- De creación de Valor
- De actividad
- De liquidez de deuda

**5.6.9 LIQUIDEZ:**“Estos indicadores, determinan la capacidad que posee la empresa para asumir sus obligaciones financieras, representan la liquidez de la empresa la solvencia y el apalancamiento que reflejan esta empresa y que sirven de orientación analítica integral, entre algunos de ellos encontramos”<sup>67</sup>:

- La razón corriente o de capital de trabajo
- Prueba acida
- Rotación de cartera
- Rotación de inventarios
- De apalancamiento

**5.6.10 ENDEUDAMIENTO:**“Este indicador, indica el grado en que los acreedores de la empresa participan en el financiamiento de la organización, los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa”<sup>68</sup>. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

---

<sup>66</sup> BRISEÑO RAÑIREZ, Hugo. Indicadores Financieros. Ediciones Umbral. 2006. P. 47.

<sup>67</sup> Ibid. P. 299.

<sup>68</sup> BARRETO, Cristian. Revista Finanzas Internacionales. P.23

**5.6.11 RENTABILIDAD:**“Cuando se combinan cifras del Estado de Resultados con cifras del Balance General, la comparación se hace dividiendo la utilidad neta o la utilidad antes de impuestos por el total del Activo o por el total del Patrimonio y multiplicando por 100, para expresar porcentualmente algunos de ellos son: rentabilidad bruta, Rentabilidad operacional, rentabilidad neta, rentabilidad del activo, rentabilidad del patrimonio, estos indicadores combinan cuentas tanto del estado de resultados como del balance general”<sup>69</sup>.

**5.6.12 ROTACIONES DE ACTIVOS:** “Las relaciones de rotación de activos están diseñadas para medir la efectividad con la que una compañía maneja sus activos”<sup>70</sup>. Una empresa enfrenta decisiones fundamentales respecto a cuanto deben invertir en activos como cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, algunas de estas razones son:

- Rotación de cuentas por cobrar = Ventas acreditado anuales/cuentas por cobrar
- Días de ventas pendientes = 365/ Rotación de cuentas por cobrar
- Rotación de inventarios= Costo de bienes vendidos/ inventarios
- Días de venta de inventarios = 365/Rotación de inventarios
- Rotación de Activo Fijo = Ventas / Activo Fijo
- 

**5.6.13 CUENTAS POR COBRAR:**“Esta razón mide el número de veces que el saldo de las cuentas por cobrar se renueva evidenciando de esta forma la gestión efectuada por el departamento de cobranzas y permitiendo conocer la agilidad de cobro de la organización durante un determinado periodo”<sup>71</sup>.

Rotación de cuentas por cobrar = Ventas a crédito anuales/cuentas por cobrar

---

<sup>69</sup> DIEZ TORCA, Ignacio. Como Entender las Finanzas de Hoy, Antoni Bosch Editor. 2010. P. 14.

<sup>70</sup> DOUGLAS R, Emery. Fundamentos de Administración Financiera. Pearson Education. 2002. P. 81

<sup>71</sup> Ibid. P. 81

**5.6.14 GENERACION DE VALOR:**“Este indicador considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial, se puede definir como el EVA, el cual es el saldo resultante luego de asumir todos los gastos y haber asumido la rentabilidad mínima esperada”<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup>AMAT Oriol E.V.A.Valor Económico Agregado. Editorial Norma. 1999. P. 37.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

A continuación se describen los diferentes elementos que componen el diseño metodológico que fue establecido para el desarrollo del proceso de investigación.

### **6.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR LUBRICANTES Y LLANTAS**

El desarrollo del comercio en los sectores de Lubricantes y Llantas en la región, se debe principalmente al consumo generado por el aumento de ingresos por hogar o por la disminución de los mismos, así como por el aumento de la población y sus necesidades.

En Colombia, según el “Vademecum Empresarial 2009/2010, el crecimiento de las empresas que producen y comercializan combustibles y lubricantes, se ha beneficiado con la reactivación económica, el aumento en el parque automotor y las mejoras de la seguridad de las carreteras. Además, una producción más eficiente y la inversión en nuevas tecnologías han permitido que los retornos de la actividad se doblaran durante el año”.<sup>73</sup>

En cuanto al sector de las Llantas, la información muestra el aumento de las importaciones de este producto, que hacen que la industria nacional no crezca en cuanto a su producción. Puede ser que en este momento se esté considerando la posibilidad de utilizar llantas reencauchadas, en pro del medio ambiente con programas liderados por la Gerencia Ambiental de la ANDI, con su programa post consumo de llantas. También hace mención al tema del reencauche de llantas la Asociación Colombiana de Reencauchadores y Afines así: “el mercado del

---

<sup>73</sup>La Notadigital.co. Vademecum Empresarial 2009/2010. Enero de 2011. Ibid.

reencauche en Colombia tiene un índice muy bajo comparado con países de economías similares a la nuestra, y a pesar de que cuenta con alrededor de 56 empresas que trabajan en la industria del reencauche en todo el país, ésta operando su capacidad instalada en sólo el 47.9%”<sup>74</sup>.

La información de crecimiento de las empresas comercializadoras y productoras de Lubricantes y Llantas afecta a ciudades como Tunja, Duitama y Sogamoso dado que son sitios en donde el aumento significativo en la compra de automóviles hacen que se incremente su consumo, según el Informe de Coyuntura Económica Regional, expedido por Banco de la República<sup>75</sup>; todo esto apoyado en el crecimiento demográfico, un mayor nivel de endeudamiento con políticas de bajos intereses y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

## **6.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se ajusta para las empresas del sector Lubricantes y Llantas del departamento de Boyacá, que se encuentren inscritas en las cámaras de comercio de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso.

## **6.3. METODOLOGÍA**

El tipo de investigación es descriptiva, por cuanto a través de los datos suministrados por las empresas de su realidad empírica, se describen las características de éstas en cada una de las categorías de análisis definidas para dar un concepto integral del desempeño del área financiera.

---

<sup>74</sup>Asociación Colombiana de Reencauchadores y Afines. El reencauche de llantas: otro método para conservar el medio ambiente. Octubre de 2006. Disponible en Internet: <http://anre.com.co/index.php/component/content/article/41-asociacion/32-el-reencauche-de-llantas>

<sup>75</sup>Banco de la República. Informe de Coyuntura Económica Regional ICER. 2010. Disponible en Internet: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/icer\\_boy\\_2010.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/icer_boy_2010.pdf)

Las categorías de análisis que se estudiaron y que se describen en los resultados son: a) contabilidad, b) costos, c) presupuestos, d) capital de trabajo, e) tributación, f) gestión financiera y g) el conocimiento del entorno financiero.

Estas categorías integralmente muestran el direccionamiento administrativo que una empresa desempeña en el área financiera y por tanto las preguntas relacionadas en el instrumento de recolección de información diseñado corresponden a las variables específicas que dan cuenta de cada una de las 7 categorías mencionadas.

El método de investigación integra la inducción y la deducción por cuanto el planteamiento de las categorías de análisis se construyó de manera inductiva a partir de los conceptos generales que definen el manejo de un área financiera para analizar de manera particular el comportamiento de dichas variables en empresas de los sectores de Lubricantes y Llantas.

El proceso de recolección de información genera unos hallazgos empíricos que parten de la realidad particular de las empresas analizadas en los sectores para describir de manera general las características del manejo financiero del conjunto de empresas de estos sectores económicos.

De este modo se integran los procesos de inducción y deducción en la etapa de planteamiento y desarrollo de la investigación respectivamente.

#### **6.4. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

La fuente principal del trabajo de campo para la recolección de información serán las empresas formalmente registradas en las cámaras de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso que fueron seleccionadas de manera aleatoria del conjunto de empresas registradas en el sector Lubricantes y Llantas.

Como se observa en el anexo A, el instrumento de recolección de información es un cuestionario que consta de 60 preguntas dirigidas al empresario. Véase anexo A.

Adicionalmente se ubicó una tabla de valoración de 1 a 4 sobre las repuestas, para poder establecer en una escala cuantitativa en qué nivel de desempeño se encuentra la empresa de acuerdo a cada pregunta planteada así:

|                             |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| 4 = Desempeño Sobresaliente | 3= Desempeño Bueno      |
| 2= Desempeño Aceptable      | 1= Desempeño Deficiente |

De esta manera se pudo establecer cuantitativamente la medición del desempeño de cada una de las empresas en las diferentes categorías de análisis del área financiera, y con la consolidación de los desempeños individuales se calculó el promedio del desempeño del sector.

A partir de ésta, se prosiguió con la identificación de fortalezas y debilidades en cada una de las variables analizadas.

## **6.5. POBLACIÓN O UNIVERSO**

Utilizando el paquete estadístico STATS, con una población de 112 Empresas registradas bajo el comercio y producción de Lubricantes, un margen de error del 5% y un nivel de confiabilidad del 95%, el tamaño de la muestra es de 59.9 Empresas del sector Lubricantes en el Departamento de Boyacá; es decir el investigador aplicara 60 encuestas.

## **6.6. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.**

Las empresas relacionadas como objeto de estudio, serán seleccionadas con el criterio del muestreo no probabilístico intencionado, el instrumento de recolección de información se aplica únicamente a empresas que cumplieran los siguientes criterios de selección:

- \* Empresas con registro formal en cámara de comercio
- \* Empresas activas en el desarrollo de la actividad económica en los sectores de Lubricantes y Llantas en el Departamento de Boyacá.
- \* Empresas que cuenten con datos de ubicación y contacto actualizados y confirmados.

En el cuadro 1; se relacionan las empresas que se seleccionaron (60 organizaciones activas), ubicadas directamente en las zonas de operación comercial de las mismas, en las cuales se implementó la ficha de diagnóstico empresarial.



**Cuadro 1. Empresas que constituyen la muestra objeto de estudio.**

| N° | EMPRESA                             | CIUDAD   | N° | EMPRESA                              | CIUDAD   |
|----|-------------------------------------|----------|----|--------------------------------------|----------|
| 1  | MARCAS Y LLANTAS                    | DUITAMA  | 31 | LUBRIAUTOS                           | SOGAMOSO |
| 2  | CARELLANTAS S.A.S                   | DUITAMA  | 32 | ESTACION TERPEL SOGAMOSO             | SOGAMOSO |
| 3  | CENTRO DE LLANTAS Y REENCAUCHE      | DUITAMA  | 33 | AGROLUBRICANTES OLAYA                | SOGAMOSO |
| 4  | COMERCIALIZADORA EL ARO             | DUITAMA  | 34 | INVERSIONES Y COMERCIALIZADORA M Y L | SOGAMOSO |
| 5  | COMERCIALIZADORA RAFISAN            | DUITAMA  | 35 | LUBRICANTES SAN LUIS                 | SOGAMOSO |
| 6  | REENLLANTAS                         | DUITAMA  | 36 | ESTACION DE SERVICIO LA ISLA         | SOGAMOSO |
| 7  | TECNIREPUESTOS DIESEL               | DUITAMA  | 37 | ASONORTE                             | SOGAMOSO |
| 8  | ESTACION DE SERVICIO TEXACO         | DUITAMA  | 38 | ESTACION DE SERVICIO TISQUESUSA      | TUNJA    |
| 9  | LA OCTAVA                           | DUITAMA  | 39 | TEXIN COLOMBIA SAS                   | TUNJA    |
| 10 | MECANICOS UNIDOS                    | DUITAMA  | 40 | EL TRANSPORTE                        | TUNJA    |
| 11 | CENTRO DE SERVICIOS DEL NORTE       | SOGAMOSO | 41 | TRANSPORTE LOS MUISCAS               | TUNJA    |
| 12 | SERVICENTRO LA ISLA                 | SOGAMOSO | 42 | SERUIPIST DUITAMA                    | TUNJA    |
| 13 | MAXILLANTAS                         | SOGAMOSO | 43 | FILTROS Y LUBRICANTES BOYACA         | TUNJA    |
| 14 | RAPICAMBIO LA 20                    | SOGAMOSO | 44 | LUBRICERVICIOS LA AVENIDA            | TUNJA    |
| 15 | LUBRICANTES DONDE EL MONO           | SOGAMOSO | 45 | PINEDA SANCHEZ PSSA                  | TUNJA    |
| 16 | REEN & YA                           | SOGAMOSO | 46 | MOTOCAR FUYA                         | TUNJA    |
| 17 | CENTRO DE LUBRICACION LUBRIPUNTO    | SOGAMOSO | 47 | ESTACION DE SERVICIO LOS DIAMANTES   | TUNJA    |
| 18 | SERVILANTAS LA 19                   | SOGAMOSO | 48 | LUBRIPUNTO                           | TUNJA    |
| 19 | LUBRINOV                            | SOGAMOSO | 49 | DISLUBFIL                            | TUNJA    |
| 20 | SURTILLANTAS SANTANDER S.A          | SOGAMOSO | 50 | LUBRIFILTROS DEL SUR                 | TUNJA    |
| 21 | INPRO S.A.S.                        | SOGAMOSO | 51 | PELAEZ HERMANOS                      | TUNJA    |
| 22 | CELY LLANTAS                        | SOGAMOSO | 52 | JOSE IGNACIO BELLA                   | TUNJA    |
| 23 | CENTRO DE SERVICIO LOS LIBERTADORES | SOGAMOSO | 53 | ESTACION DE SERVICIO HUNZA           | TUNJA    |
| 24 | LUBRIENGRASE M.A.                   | SOGAMOSO | 54 | QUICK SERVICE                        | TUNJA    |
| 25 | LUBRICAR                            | SOGAMOSO | 55 | LUBRICANTES DEL SUR                  | TUNJA    |
| 26 | EL MOTORISTA                        | SOGAMOSO | 56 | INVERSIONE TRANSPORTAR DE COLOMBIA   | TUNJA    |
| 27 | LUBRICAMBIO                         | SOGAMOSO | 57 | OIL EXPRESS TUNJA                    | TUNJA    |
| 28 | LA CASA DEL FILTRO                  | SOGAMOSO | 58 | LUBRICANTES DEL SUR                  | TUNJA    |
| 29 | SOCIEDAD PEREZ FRANCO Y ROSSELY     | SOGAMOSO | 59 | LA CASA DEL FILTRO                   | TUNJA    |
| 30 | CENTRO DE LUBRICACION LUBRIPUNTO    | SOGAMOSO | 60 | LUBRICENTRO TUNJA                    | TUNJA    |

Fuente: Elaboración Propia

## **7. CARACTERIZACIÓN GLOBAL DEL MANEJO DEL ÁREA FINANCIERA EN EL SECTOR LUBRICANTES Y LLANTAS EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ**

Los resultados de la investigación que se presentan corresponden a los objetivos anteriormente planteados. Inicialmente se presentan en este capítulo, de manera global la caracterización del manejo del área financiera del conjunto de las empresas estudiadas, con el fin de tener un panorama general del diagnóstico obtenido con el trabajo de campo.

### **7.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES**

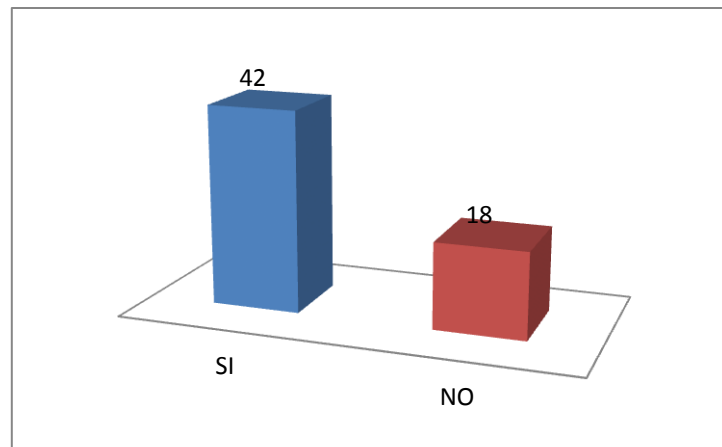
A continuación se describen las características generales más importantes de cada ítem evaluado en este Diagnóstico en el Sector de Lubricantes y Llantas, para hacer un análisis de cómo se encuentra funcionando el sector según el trabajo de campo realizado

Como características generales se identificaron, la naturaleza de la empresa, el tipo y cantidad de productos que ofrece, el nivel de activos y el nivel de ingresos, obteniendo los resultados que a continuación se describen.

#### **7.1.1. Naturaleza de las empresas.**

- **Propiedad Familiar:** Se encontró que a las empresas que se aplicó la encuesta, 42 empresas son de carácter familiar, según lo muestra la figura 1.

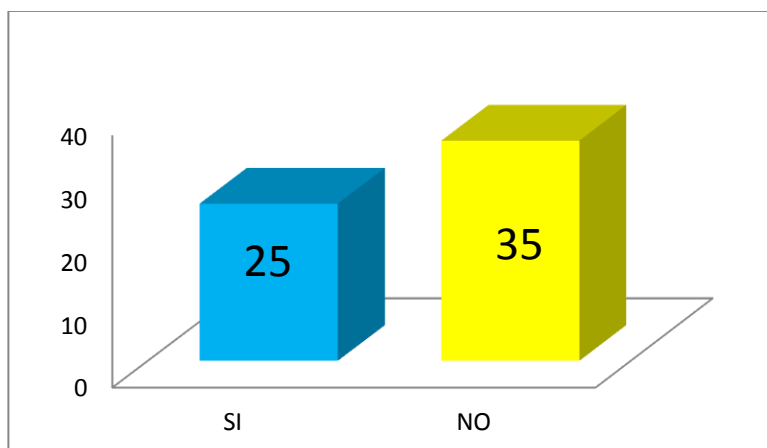
Figura 1. Clasificación de las empresas según la propiedad familiar



Elaboración propia

- **Personería Jurídica:** En la figura 2, se puede observar que hay 25 empresas constituidas con personería jurídica, debido principalmente a que son Sociedades. El restante de empresas encuestadas, que son 35, se encuentran registradas como Persona Natural.

Figura 2. Clasificación de las empresas según la personería jurídica



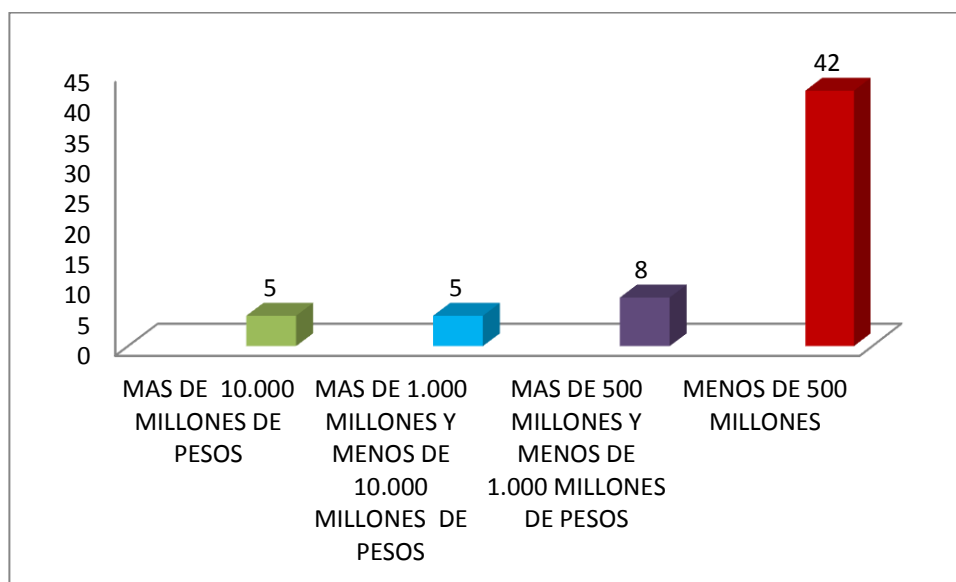
Elaboración propia

### 7.1.2. Información de Productos o Servicios.

Dentro del análisis al sector de Lubricantes y Llantas se pudo observar que las empresas si bien poseen una información amplia de sus productos y/o servicios, no poseen un número exacto de su oferta; todo esto a la relativa baja rotación de los mismos. Se puede decir que de las empresas encuestadas el promedio de productos y/o servicios es de 17.3 por empresa.

### 7.1.3. Nivel de Ingresos Operacionales.

Figura 3. Número de empresas por nivel de ingresos operacionales a 2013



Elaboración propia

En la figura 3, se puede evidenciar que del total de empresas encuestadas en el sector Lubricantes y Llantas, hay 42 empresas con ingresos inferiores a los 500 millones de pesos, 8 obtuvieron ingresos operacionales de más de 500 y menos de 1.000 millones de pesos, 5 obtuvieron ingresos operaciones de más de 10.000 millones de pesos y las 25 restantes obtuvieron ingresos de más de 1.000 y menos de 10.000 millones.

**7.1.4. Nivel de Activos.**Según muestra la figura 4, basados en la información suministradas por las empresas encuestadas, 43de ellas tenían al año 2013 activos por menos de 500 millones de pesos, 8 contaban con activos por más de 500 y menos de 1.000 millones de pesos, 3 de las empresas tenían activos por más de 1.000 millones de pesos y las 6 empresas restantes contaban con activos por más de 1.000 y menos de 10.000 millones de pesos.

**Figura 4. Número de empresas por nivel de activos año 2013**



Elaboración propia.

## 7.2. CONSOLIDADO DIAGNÓSTICO SECTOR LUBRICANTES Y LLANTAS DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

La figura 5, permite tener una representación gráfica sobre la situación en que se encuentra el sector de Lubricantes y Llantas del departamento de Boyacá, respecto a cómo se están manejando las variables evaluadas en el área financiera.

Este diseño de representación gráfica, llamada gráfica radar o telaraña, se construyó a partir del consolidado de las valoraciones obtenidas por las empresas del sector, en cada una de las preguntas de las siete variables estudiadas; facilita la comparación de los puntajes obtenidos en cada variable, permitiendo identificar las aristas hacia las que se concentran los mayores puntajes.

Figura 5. **Consolidado diagnóstico manejo del área financiera del sector Lubricantes y Llantas en el Departamento de Boyacá**



Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, se puede señalar que las variables del sector están en indicadores muy bajos en comparación con la escala de valor aquí establecida, siendo 4 la mayor calificación y 1 la menor calificación. Dentro de estos valores, los de mayor calificación son las áreas de Contabilidad y Tributaria con 2.5, seguidas por la variable del área Capital de Trabajo con un 2.4, Presupuestos con 2.3, Entorno Financiero con 2.1, análisis de la gestión financiera y costos, ambas variables con un 2.0.

- **Contabilidad:** Es una de las áreas con mayor puntuación dentro de los ítems evaluados con 2.5 de promedio, con un desempeño relativamente superior, pero aceptable dentro del entorno financiero. Es de las áreas a las que los empresarios están con total interés a mejorar, puesto que por obligaciones de tipo tributario es necesario que lleven su información contable actualizada.

De todas las empresas encuestadas, sólo 1 no lleva registro de sus operaciones, las demás. Por lo general, la mayoría de las empresas encuestadas (59) poseen una persona profesional en el tema, que le dedica un tiempo adecuado para su funcionamiento, según comentan los empresarios. Por lo general, esta persona, es alguien idóneo en el tema, quien según afirman los empresarios, es alguien con quien llevan trabajando varios años.

Uno de los puntos a mejorar es quizás la implementación de algún programa contable, o la utilización de libros contables para optimizar el proceso y sus operaciones.

- **Capital de Trabajo:** A pesar que las empresas hacen los controles correspondientes tanto a las cuentas por cobrar como a las cuentas por pagar, existen muchos inconvenientes que no permiten un ágil manejo de la información y un proceso eficiente de recaudo.

Los criterios para establecer un crédito y permitirlo a un cliente está basado en la antigüedad de ahí a que el 92% de los encuestados afirmen que conceden crédito. Lo que los empresarios no tienen establecido son los procedimientos para comprometer al cliente al pago oportuno de los productos y/o servicios.

En lo que respecta al crédito por parte de los proveedores, estos tienen criterios claros para conceder dichos créditos, dado que algunas empresas manejan exclusividad en la venta de sus productos y otros manejan créditos a 30 días.

- **Conocimiento del entorno financiero:** A pesar que los Empresarios afirman que la empresa se encuentra con un buen historial financiero, sólo el 62% de ellos saben que productos del sistema financiero pueden utilizar o cuales están disponibles.

- **Costos:** Esta área es considerada importante para las empresas encuestadas, pero no tiene mayor relevancia debido principalmente a que como su mayor actividad es la comercialización de estos productos, los proveedores ya les dan un precio de venta estimado para su comercialización. Del total de las empresas encuestadas, 47 afirman tener clasificación entre costo y gasto, y de ellas 42 lo consideran objetivo clave.

A pesar que por su contabilidad, deben llevar una clasificación de los costos, y que consideran objetivo clave este aspecto, su manejo está limitado a los precios de sus proveedores.

- **Análisis de la Gestión Financiera:** Se pudo evidenciar que un 93% de los Empresarios afirman que sus Organizaciones han generado valor tanto para su



Entorno como crecimiento Organizacional, todo ello basado en su perspectiva personal. De las empresas con personería jurídica, 23 de ellas hacen informes de gestión para los socios. Hay desconocimiento hacia los indicadores generados dentro de la empresa por parte de los socios, pues ellos se interesan en 3 indicadores que son Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad. Los demás no parecen importantes para ellos

Un aspecto a revisar es que a pesar que el 70% de las empresas encuestadas, toma decisiones de capitalizar sus empresas, muchas de ellas lo hacen de manera empírica, dependiendo del movimiento del mercado. Hace falta cultura financiera para la utilización de estos instrumentos.

- **Presupuestos:** Los presupuestos que realizan las empresas encuestadas se basan en los prejuicios que cada empresario tiene en cuanto al mercado en el que se mueven, puesto que tanto su estructura como funcionamiento son de carácter empírico. Dentro de las empresas encuestadas, y aquellas que realizan un ejercicio presupuestario, no tienen como prioridad esta parte pero si hay una revisión del mismo.

En general, el sector Lubricantes y Llantas del departamento tiene una valoración promedio de 2.2, lo que indica que el sector tiene un desempeño muy aceptable, casi insuficiente en el manejo de las variables evaluadas, puesto que se evidencia la carencia de información e instrumentos financieros para su funcionamiento.

Se puede destacar que las empresas que jalonan el sector hacia el desarrollo y fortalecimiento del mismo, son las empresas con mayores ingresos, puesto que son las que mejor estructura financiera y músculo de efectivo permiten estabilizar el sector. Tal es el caso de las empresas que se encuentran con Ingresos entre

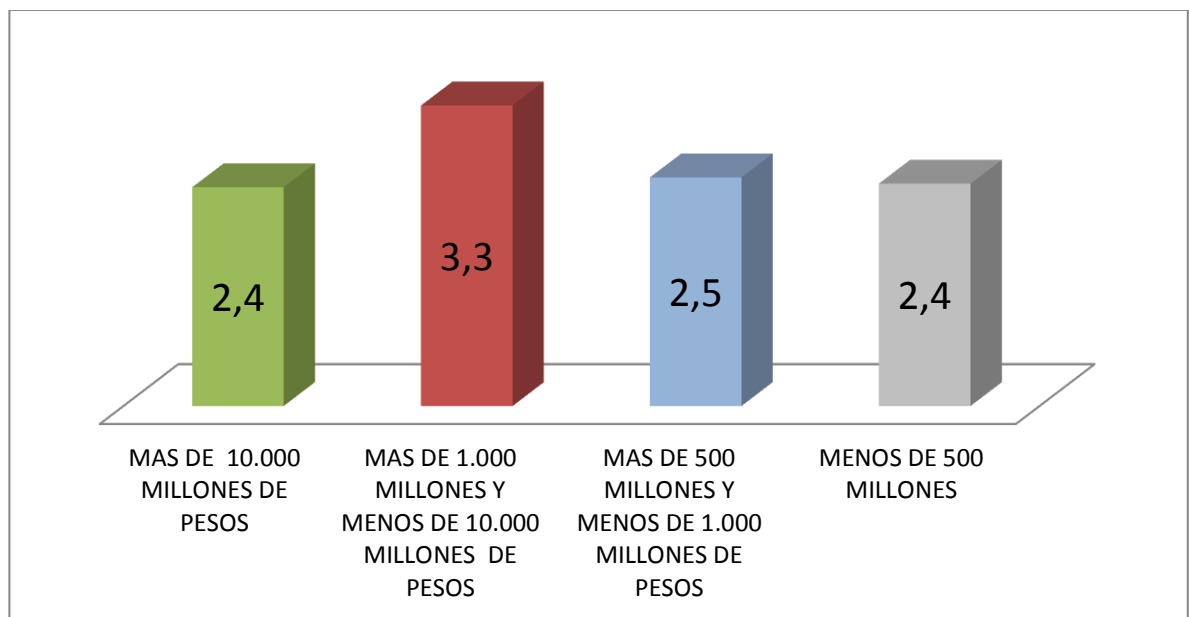
1.000 y 10.000 millones de pesos, cuyo promedio en su Diagnóstico Financiero es 3.0

## 8. RESULTADOS POR VARIABLES ANALIZADAS

A continuación se describen los resultados obtenidos del total de empresas encuestadas en cada una de las siete variables de análisis establecidas para el manejo integral del área financiera.

### 8.1. CONTABILIDAD

Figura6. Valoración variable Contabilidad por nivel de ingresos



Elaboración propia.

En la figura 6., se puede observar que las empresas con ingresos menores a 500 millones de pesos obtuvieron la valoración más baja en esta variable; ya que

aunque la mayoría sí llevan contabilidad, registran y conservan los soportes, no se hace el debido proceso contable ya que su preocupación se centra en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Los resultados para esta variable a nivel general fueron los siguientes:

- El 98% de las empresas del sector Llantas y Lubricantes registra de manera permanente todas las operaciones que realiza.
- Solo el 3%, no conserva los soportes contables de las operaciones que realizan, debido a que realizan ventas al contado y su nivel de ingresos es mínimo.
- El 97% de los empresarios, considera importante conservar de manera adecuada todos los soportes de las operaciones que realiza la empresa.
- Aunque todos aseguran enviar sus soportes para presentación de impuestos, el 97% de las empresas llevan contabilidad en el sector de Llantas y Lubricantes del departamento.

Para los resultados que se presentan a continuación (✓), se toma como total solo las empresas que llevan contabilidad:

- Los estados financieros más utilizados según los resultados obtenidos son:

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Balance General       | 84% |
| Estados de Resultados | 83% |
| Flujo de Caja         | 40% |

Y los estados financieros menos utilizados son:

Estados de cambios en el patrimonio 7%

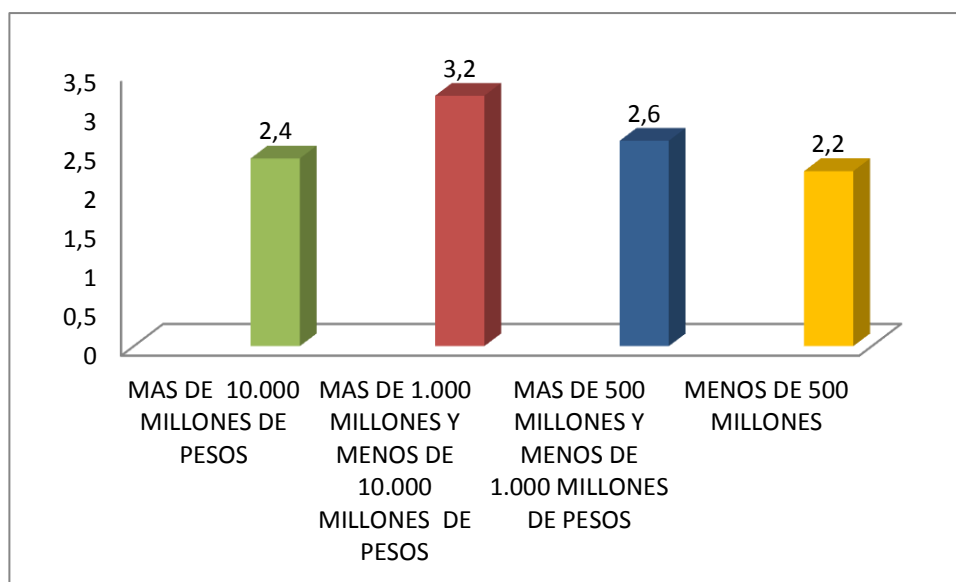
Estado de costos 37%

- En el sector de Llantas y lubricantes del Departamento, el 75 % de los empresarios encuestados tienen actualizados sus estados financieros y el 78% procura tener actualizada la información de las ventas a diario.
- El 75% de los empresarios encuestados aseguran evaluar y examinar de manera permanente los estados financieros con el fin de detectar incorrecciones.
- El 97% de las empresas del sector cuentan con un profesional para la realización de la contabilidad.
- El 73% de las empresas encuestadas del sector poseen criterios claros para la selección del contador de la empresa, que por lo general es alguien que lleva trabajando mucho tiempo con ellos.
- Según los empresarios, la dedicación mensual en horas del contador o la persona que lleva la contabilidad en la empresa depende en gran medida del nivel de ingresos que manejan. Las empresas de ingresos de más de 10.000 millones, así como las empresas entre los 1.000 y 10.000 millones tienen al profesional en el tema tiempo completo (48 horas/semana); las empresas que tienen ingresos entre los 500 y 1.000 millones, consideran que los 2 o 3 días (16 a 24 horas) que dedican los contadores está bien, ya que lo hacen por medio tiempo durante la semana. Las empresas que tienen ingresos por debajo de los 500 millones consideran que un día a la semana, es suficiente, pues ellos envían los soportes al contador, o él pasa y los recoge en la empresa y los mantiene informados.
- El 88% de los empresarios del sector considera adecuada la dedicación que tienen los contadores con su organización.
- El 97% de las empresas del sector considera que la contabilidad de sus organizaciones se lleva de acuerdo a las normas contables colombianas, el

restante 3% ignora saber cuáles son estas normas.

- El 53% de los Empresarios de Llantas y Lubricantes en el Departamento han realizado un despliegue del PLAN ÚNICO DE CUENTAS para adaptarlo a sus necesidades particulares; el 47% restante, no lo considera necesario por los niveles de activos y operaciones que manejan.
- El 83% de los empresarios aseguran tomar decisiones con base en los estados financieros.

**Figura 7. Valoración toma de decisiones basadas en estados financieros(Según nivel de ingresos).**



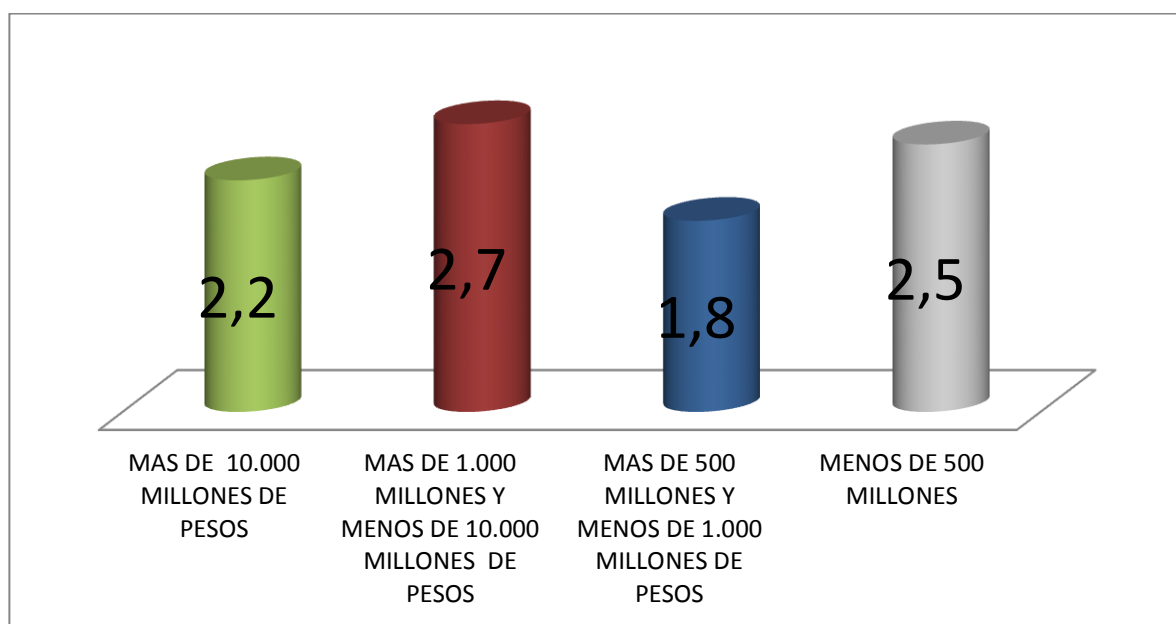
Elaboración propia.

- La figura 7, nos muestra que la valoración más alta con respecto a si los empresarios toman las decisiones basados en los estados financieros, fue de 3.2 y la alcanzaron las empresas con ingresos con más de 1.000 y menos de 10.000 millones de pesos. El promedio en cuanto a esta variable analizada fue de 2.6.

## 8.2. PRESUPUESTOS

Esta variable obtuvo una valoración general de 1.9 puntos; en la figura 8, podemos observar el comportamiento que obtuvo el sector de Llantas y Lubricantes en esta variable de acuerdo al nivel de ingresos, donde las empresas con ingresos entre 1.000 a 10.000 millones de pesos, son quienes estuvieron por encima de las otras empresas y obtuvieron una valoración de 2.7 y las empresas con menor valoración (1,8) son las empresas con ingresos inferiores a 500 millones de pesos.

Figura 8. **Valoración variable presupuestos (por ingresos)**



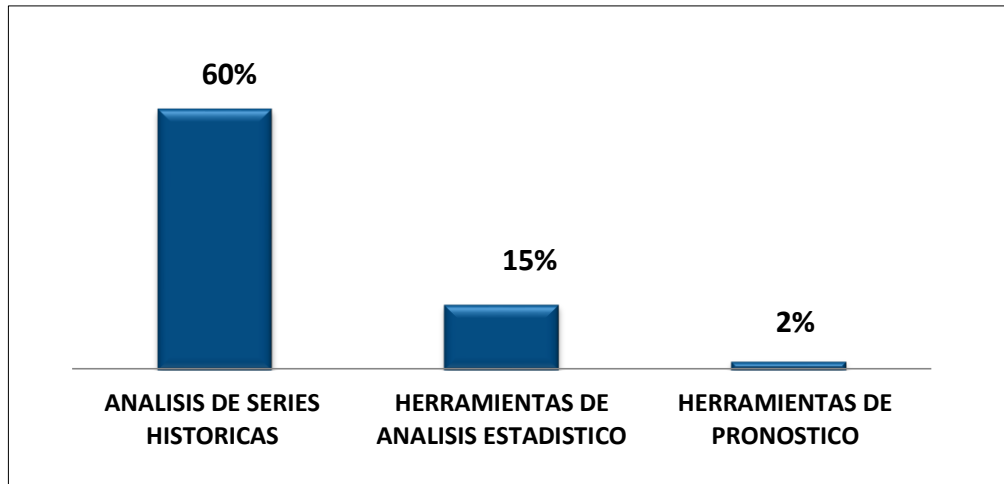
Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la variable presupuestos a nivel general fueron los siguientes:

- En el 47% de las empresas encuestadas existe un proceso presupuestario.
- De las empresas que afirman realizar un proceso presupuestario, el 47% realiza presupuesto de ventas anual; de las cuales, el 30% soporta este presupuesto de venta en una investigación objetiva de mercados.

- Otras herramientas usadas para la realización de los presupuestos de ventas son el análisis de series históricas y bases de datos de la empresa según lo muestra la figura 9, donde este factor es utilizado por el 60% de los empresarios del sector de Llantas y Lubricantes que afirmaron realizar presupuestos de ventas; la menos utilizada es la herramienta de pronóstico, ya que solo el 3% de los empresarios que realizan presupuesto de ventas, la utilizan.

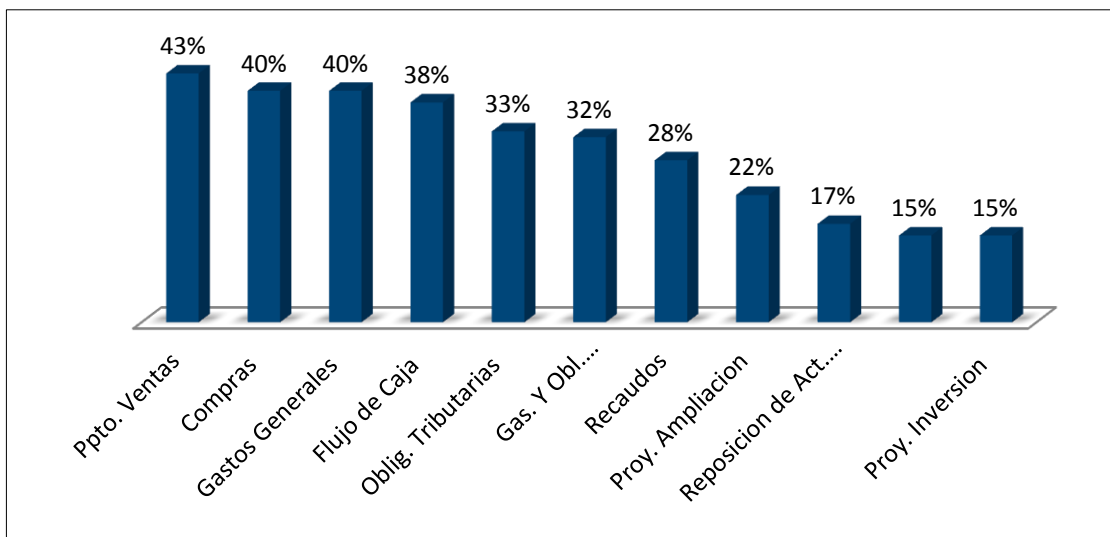
Figura 9. **Herramientas utilizadas para la realización del presupuesto de ventas.**



Elaboración propia.

- De las empresas que realizan un proceso presupuestario, tan solo el 42% de estos presupuestos son considerados dentro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 10. **Estructura de los presupuestos**



**Elaboración propia.**

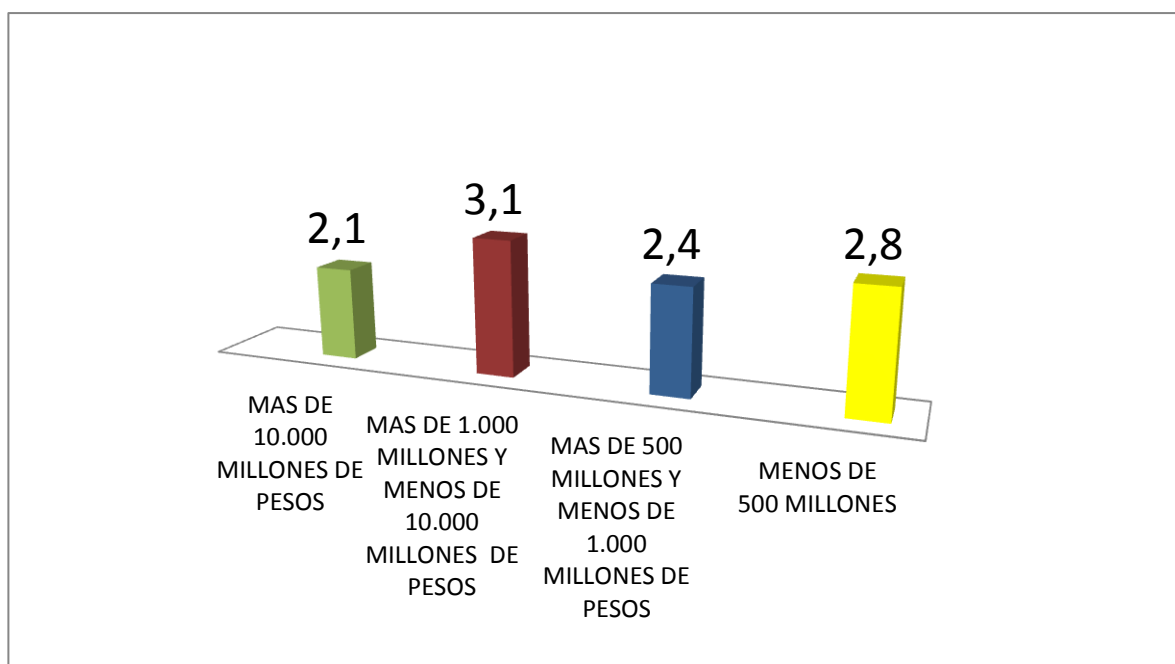
- En la figura 10, se pudo observar que la información que más es tenida en cuenta para estructurar los presupuestos de las empresas del sector Llantas y Lubricantes es la información sobre el presupuesto de ventas, las compras, los gastos Generales y el Flujo de Caja; por otro lado la que menos se tiene en cuenta es la información sobre la reposición de activos fijos, los costos de producción, y los proyectos de inversión.
- El 62% de las empresas que comercializan Llantas y Lubricantes que realizan procesopresupuestario, elaboran mensualmente un flujo de caja haciéndole un seguimiento continuo.
- El 43% de las empresas, que realizan proceso presupuestario, comparan los presupuestos con los resultados reales y estas comparaciones son fuente de correcciones.
- El 48% de las empresas del sector no considera necesario determinar el capital de trabajo; por lo tanto no lo determina. El 52% que si lo determina, manifestó tener en cuenta, los pagos que tienen que realizar cada mes con respecto a nómina, servicios públicos y otras necesidades.



- El 63% de las empresas del sector Llantas y Lubricantes del departamento realiza conciliación permanente de caja y bancos.
- El 45% de las empresas del sector realiza proyecciones de sus estados financieros, resaltándose la labor que en este sentido realizan las empresas con ingresos mayores a 10.000 millones de pesos y las empresas con ingresos de más de 500 y 1.000 millones de pesos, pues el 80% de estas proyecta a futuro sus estados financieros.

### 8.3. CAPITAL DE TRABAJO

Figura 11. Valoración variable capital de trabajo



Elaboración propia.

La figura 11, muestra que las empresas con ingresos de más de 1.000 y menos de 10.000 millones de pesos obtuvieron la valoración más alta; esto se debe a la importancia que tiene el capital de trabajo dentro del área financiera, ejecutando

acciones permanentes con respecto a las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y el control de las mismas.

La variable Capital de Trabajo en el sector Llantas y Lubricantes obtuvo una calificación de 2,4; a continuación mostraremos los resultados:

- En el sector Llantas y Lubricantes del departamento, el 87% de los establecimientos concede crédito a sus clientes.
- Las empresas del sector con ingresos entre los 1.000 y menos de 10.000 millones de pesos y con ingresos inferiores a 500 millones de pesos, son las empresas que más conceden crédito a sus clientes; ya que de estas el 100% y el 88% conceden crédito respectivamente.
- Del total de las empresas que conceden crédito el 88% lo hace a 30 días, el 6% a 60 días y el 6% a 90 días.

Los resultados que se presentan a continuación (), se toman del porcentaje de Empresas del Sector que comercializan llantas y Lubricantes que conceden crédito; se entiende que las empresas que no conceden crédito, no poseen información sobre los demás aspectos evaluados correspondientes con crédito a clientes:

- En el 78% de las empresas del sector existen criterios establecidos para conceder crédito.
- Dentro de los criterios que dicen establecer los empresarios del sector de Llantas y Lubricantes se encuentra el que sean personas conocidas del almacén o clientes fieles del mismo.

- Dentro de los criterios establecidos en el sector para conceder crédito no se tiene en cuenta el análisis de los estados financieros de sus clientes, ya que tan solo el 32% de los empresarios, realizan este análisis.
- Se encontró que en el sector el 60% de los establecimientos evalúa la capacidad de pago de sus clientes antes de conceder crédito.
- El 55% de los empresarios, cuentan con procedimientos claros para el estudio y aprobación de los cupos de crédito a sus clientes.
- Las empresas del sector que conceden crédito, realizan seguimiento y control de las cuentas por cobrar que poseen, en un 88%.

- Al 98% de los empresarios del sector de Llantas y Lubricantes, sus proveedores les conceden crédito. Los requisitos y/o condiciones para estos créditos son:

|  |      |
|--|------|
| La firma de un pagaré                          | 100% |
| Dto(s). Legales (Registro Mercantil, Rut)      | 100% |
| Codeudor                                       | 88%  |
| Estudios de Crédito                            | 18%  |
| Presentación de Balance y Estado de Resultados | 12%  |
| De acuerdo a la rotación del producto          | 7%   |

- El 88% de las empresas del sector Llantas y Lubricantes tienen criterios establecidos al momento de trabajar con un proveedor en particular, dentro de los Criterios a tener en cuenta se establece:

|              |     |
|--------------|-----|
| Tradición    | 80% |
| Exclusividad | 63% |

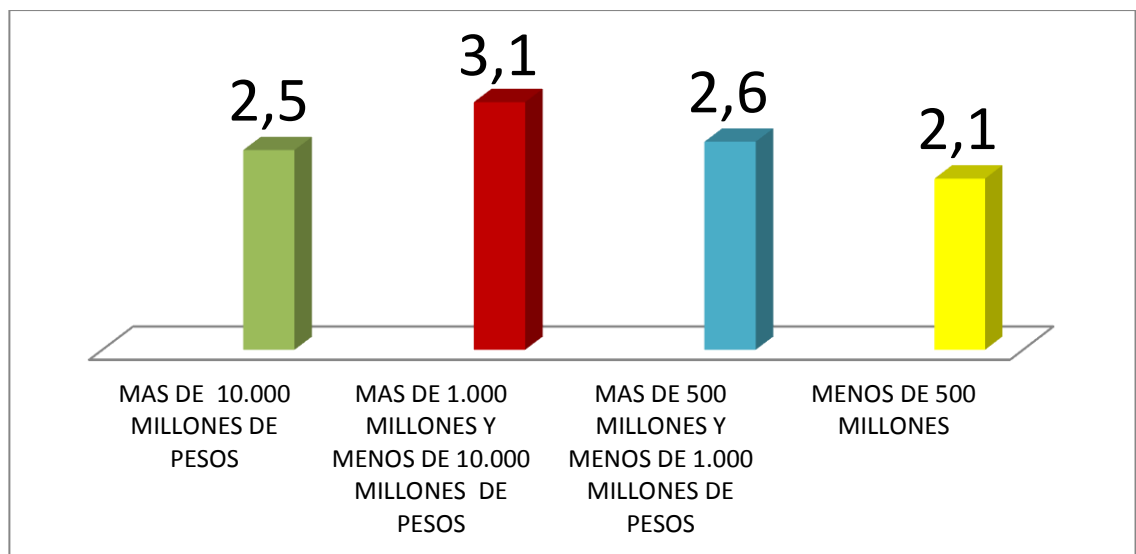
|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Calidad                             | 50% |
| Las Garantías que ofrece la empresa | 38% |

- El 77% de las empresas del sector posee registros históricos de las relaciones con los proveedores.

#### 8.4. TRIBUTARIA

Esta variable en el sector Llantas y Lubricantes, obtuvo una valoración de 2,5; valoración que en gran parte se obtuvo gracias al compromiso de los empresarios por evitar sanciones y cumplir con lo que les exige la ley para funcionar. Las empresas con ingresos entre 1.000 y 10.000 millones de pesos, fueron los que obtuvieron la valoración más alta (3.1); esto se debe a que los empresarios, conocen el manejo y la importancia que el área Tributaria tiene dentro de la empresa y su relación con las demás áreas.

Figura 12. **Valoración variable tributaria.**



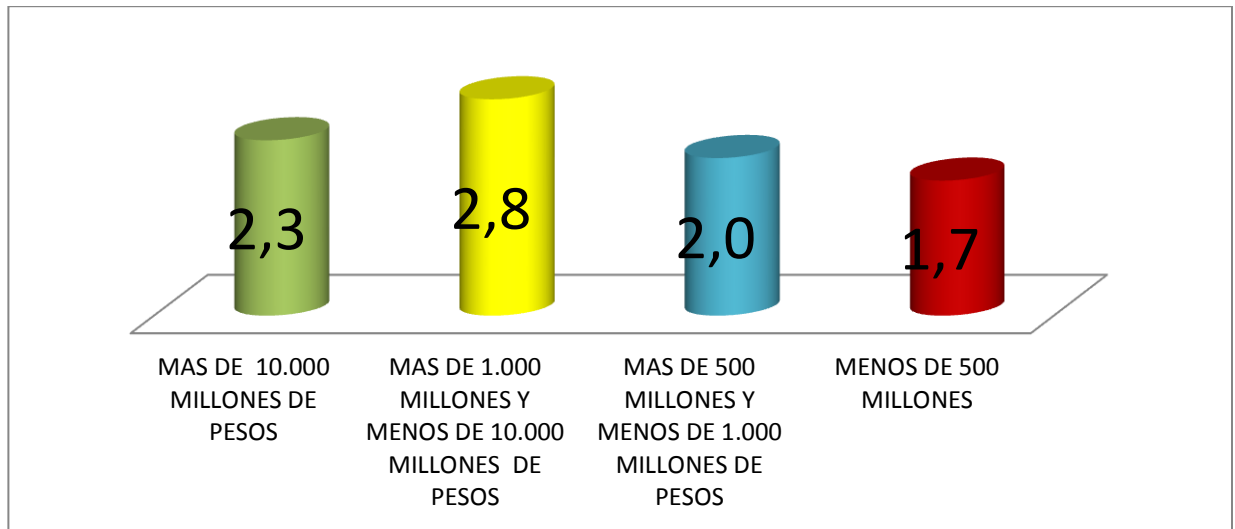
Elaboración propia.

A continuación se muestra el desempeño del sector Llantas y Lubricantes del Departamento de Boyacá en el desarrollo de sus actividades diarias con respecto al área Tributaria:

- En el sector, el 97% de los empresarios, conoce claramente cuáles son las obligaciones tributarias que tiene su empresa.
- El 97% de las empresas del sector que cuentan con conocimiento de las obligaciones tributarias, conocían de igual forma las obligaciones tributarias que debía cumplir la empresa.
- El 78% de los empresarios, tienen conocimiento de las sanciones a las cuales se someten por no cumplir con sus obligaciones tributarias.
- En el sector Llantas y Lubricantes del departamento, el 63% de las empresas sabe que es la información exógena.
- El 92% las empresas que comercializan Llantas y Lubricantes del departamento tienen claridad sobre el régimen tributario al que pertenecen.
- A tan sólo el 25% de las empresas del sector los ha llamado la DIAN al menos una vez, para realizar alguna solicitud.

## 8.5. COSTOS

Figura 13. **Valoración variable costos**



Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 13, el único grupo de empresas que realmente considera importante el manejo de costos dentro de la compañía, son aquellas empresas con ingresos entre 1.000 a 10.000 millones de pesos; las demás empresas del sector Llantas y Lubricantes tienen un desempeño insuficiente con respecto a los costos, y esto se debe a que los empresarios restan importancia a este aspecto del área financiera.

El sector obtuvo una valoración de 2,0 con respecto a esta variable; a continuación se muestra la importancia y a la vez el desinterés mostrado por los empresarios en esta área:

- El 78% de las empresas del sector afirma tener una clara clasificación de los costos y gastos de acuerdo a las cuentas que opera.

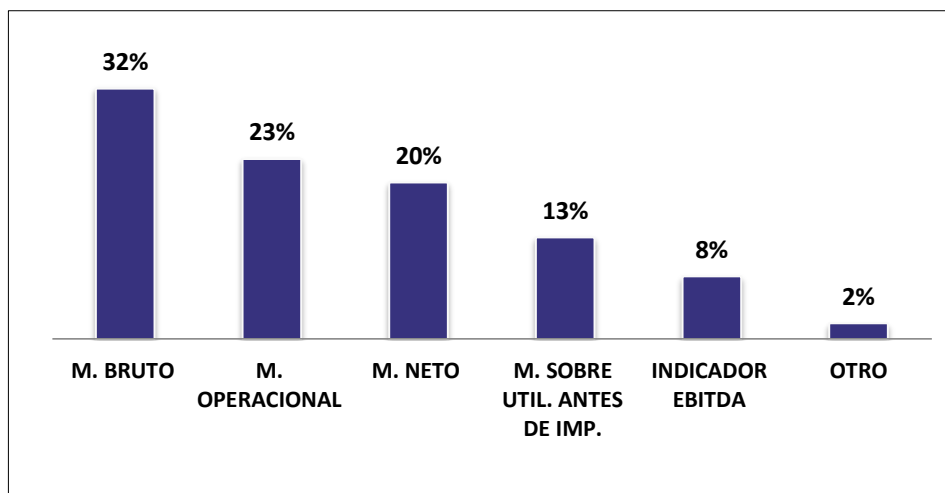
- El 70% de las empresas del sector considera los costos como un objetivo Clave, pero no es un objetivo estratégico dentro de sus operaciones.
- El 50% de las empresas del sector existen políticas de gestión de costos que son compartidas por los funcionarios de la empresa.
- El 65% de los Llantas y Lubricantes del departamento no maneja un sistema de costo de ventas.
- El 72% de las empresas del sector Llantas y Lubricantes afirma tener integrados los costos al sistema contable.
- El 87% de los Llantas y Lubricantes del departamento utilizan la información de costos para la fijación de precios.
- En el sector Llantas y Lubricantes el 70% de las empresas tiene un proceso definido para la fijación de precios de sus productos. Las consideraciones que los empresarios tienen en cuenta al momento de fijar los precios son las siguientes:

|  |     |
|--|-----|
| Se tiene en cuenta el precio sugerido por el proveedor | 88% |
| Comparan los precios con los de la competencia         | 63% |
| Se manejan precios de acuerdo a las líneas de Producto | 12% |

- Solo en el 32% de las empresas del sector se formulan indicadores de desempeño de costos y se les hace seguimiento.
- Solo el 52% de las Llantas y Lubricantes del departamento utiliza la información de costos para mejorar áreas específicas de la organización.
- El 68% de los empresarios encuestados no conoce los métodos de costos más eficientes utilizados en el sector, lo que lleva a que solo un 32% de las empresas del sector identifiquen el sistema de costos más adecuado para el funcionamiento de su empresa.

- El 75% de los establecimientos del sector calculan algún margen de utilidad.

Figura 14. **Márgenes de utilidad calculados y analizados en el sector**



Elaboración propia.

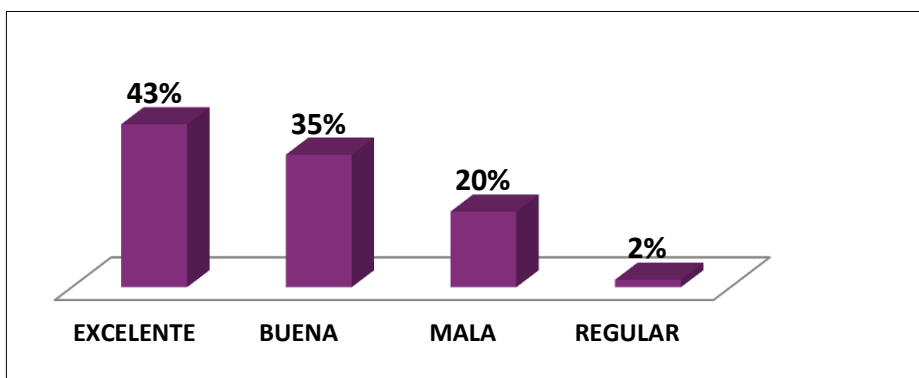
Como lo muestra la figura 14, los márgenes de utilidad más utilizados en el sector son el margen bruto (32%) seguido por el margen operacional (23%), el margen neto (20%) y el margen sobre utilidad antes de impuestos (13%); el indicador que menos se implementa en el sector es el EBITDA (8%).

- El 60% de las empresas del sector de Llantas y Lubricantes del departamento, cuenta con información de costos suficiente que permita calcular el punto de equilibrio para cada uno de sus productos en diferentes periodos de tiempo.
- El 72% de las empresas del sector maneja órdenes de pedido. De estas el 35% obtiene información que interpreta y utiliza para la acumulación de costos.



- En el sector, el 63% de las empresas tienen definido algún método de depreciación de activos.
- La figura 15, muestra que el 43% de los empresarios califica la gestión contable y de costos de su empresa como excelente, el 35% la califica como buena, el 20 % la califica como mala y el 2% restante considera que su gestión es regular.

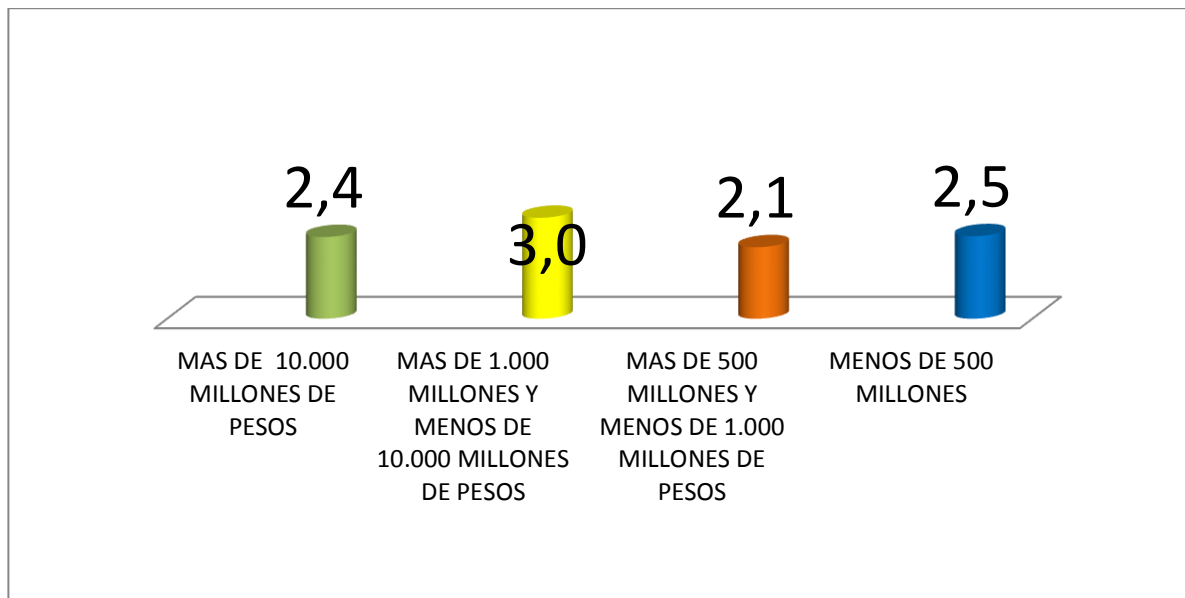
Figura 15. **Calificación de los empresarios a la gestión contable y de costos.**



Elaboración propia.

## 8.6. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Figura 16. Valoración variable gestión financiera por ingresos.



Elaboración propia.

El análisis de la gestión financiera en el sector alcanza una valoración de 2,5; y esto se debe a que la información contable que se posee no es aprovechada al máximo y existe muy poco conocimiento de los aspectos evaluados en esta variable. A pesar de las valoraciones bajas, sobresale la gestión financiera de las empresas con ingresos entre 1.000 a 10.000 millones de pesos (3,0), ya que, el total de empresas de este grupo afirmaron realizar análisis financiero; por otro lado hay que tener en cuenta que el grupo de empresas que menos presta atención a esta variable son las empresas con ingresos entre 500 y 1.000 millones de pesos, ya que fueron estos los que obtuvieron la valoración más baja (2.1).

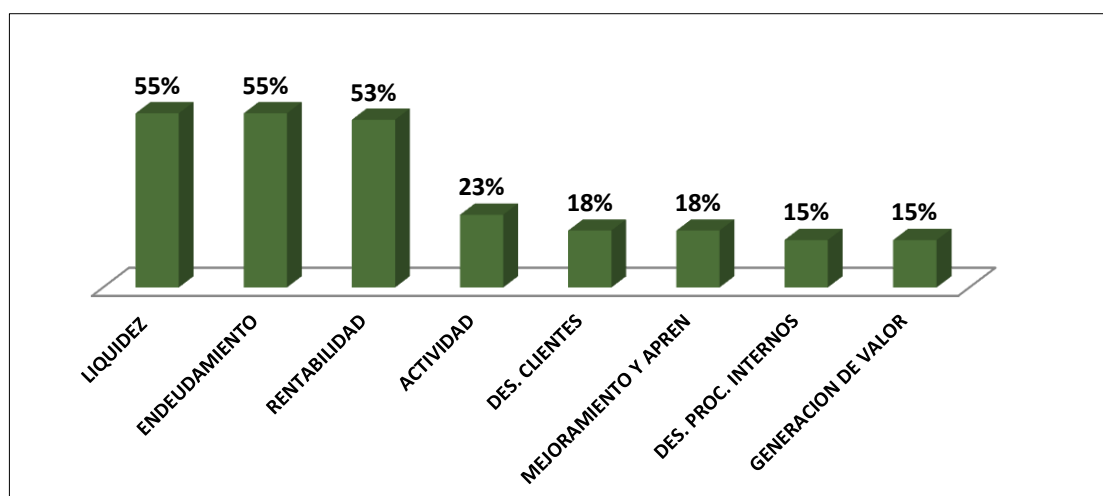
Los siguientes son los resultados obtenidos en el sector:

- El 65% de las empresas del sector realizan análisis financiero. De las

cuales solo el 68% ha formulado algún indicador de gestión financiera.

- En la figura 17, se puede evidenciar que dentro de estos indicadores, los de liquidez y endeudamiento son los más empleados para el análisis financiero, con un 55%, seguido por el indicador de rentabilidad con un 53% y el de Actividad con un 23%. Los menos usados son los indicadores de desarrollo de clientes y Mejoramiento y aprendizaje con un 18% y los de desarrollo de procesos internos y generación de valor con un 15%.

**Figura 17.** Indicadores formulados para el análisis financiero.



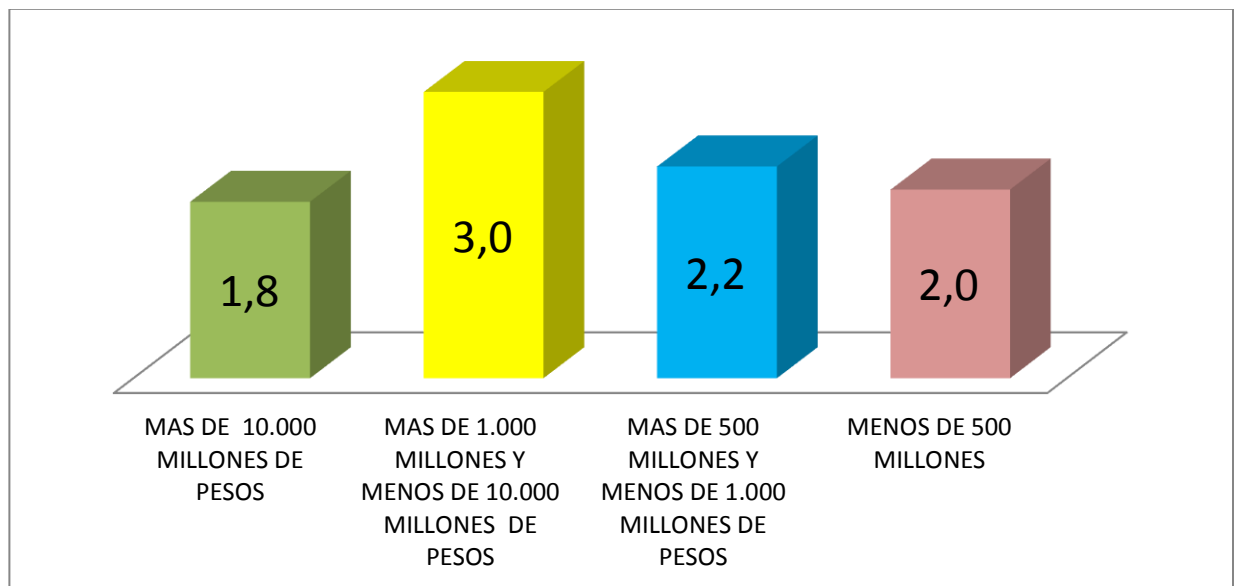
Elaboración propia.

- El 63% de los empresarios que formulan algún indicador financiero lo evalúan de manera anual, el 20% semestral y el 17% trimestral.
- El 57% de las empresas del sector realiza acciones concretas de mejoramiento de acuerdo a las falencias encontradas en el análisis que se hace a la información financiera disponible.
- Solo el 38% de las empresas del sector genera algún informe de los estados financieros a la empresa y/o a los socios.

- La decisión de capitalizar la empresa se toma apenas por el 70% de las empresas del sector, decisión que es tomada en cuenta para aspectos como: ampliación de instalaciones, compra de mercancía, compra de vehículos para mejorar la logística.
- El 93% de los empresarios del sector considera que el desempeño de su empresa ha generado valor.

## 8.7. ENTORNO FINANCIERO

Figura 18. **Valoración variable entorno financiero por ingresos**



Elaboración propia.

En la figura 18, se observa que el desempeño de las empresas en todos los niveles de ingresos es bajo, lo que evidencia un conocimiento de su entorno financiero muy deficiente; el único grupo de empresas que sobresale son las de ingresos entre 1.000 a 10.000 millones de pesos, con una calificación de 3,0.

El sector a nivel general obtuvo una valoración de 2,2, en esta variable; a continuación se explican las razones de dicha calificación:

- El 85% de los empresarios del sector de Llantas y Lubricantes del departamento asegura tener un historial satisfactorio en el sistema financiero.
- El 95% considera que cumple con los requisitos necesarios para que les sea otorgado un crédito.
- El 57% de los empresarios del sector conocen las líneas de crédito para MIPYMES y las condiciones de éstos créditos.
- El 62% de las empresas del sector conocen los productos del sistema financiero que serían útiles para el desarrollo de las actividades de la empresa.
- El 32% de los empresarios encuestados afirman conocer algo sobre las Normas Internacionales de Información Financiera, pero el 78% desconocen su entrada en vigencia y como los afectaría.
- Solo el 25% de los empresarios del sector, conoce la llamada banca de segundo piso.
- El 65% de las empresas del sector afirman tener conocimiento de la totalidad de servicios que ofrece un banco.
- El 75% de los empresarios encuestados sabe que es un leasing
- El 37% de los encuestados sabe o conoce que es factoring.

## 9. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL MANEJO INTEGRAL DEL ÁREA FINANCIERA

Con el fin de aprovechar la información que da cuenta del manejo del área financiera en el sector, se profundiza en su análisis encontrando aquellos aspectos que representan fortalezas o debilidades en el manejo financiero del mismo y con esto destacar aquellos aspectos sobre los cuales se debe mejorar para elevar el nivel competitivo de la gestión financiera en el sector Llantas y Lubricantes del departamento.

Para identificar las fortalezas y debilidades, se estableció una escala de conversión de los valores cuantitativos a una interpretación cualitativa y de esta manera darle mayor sentido a la interpretación de los datos que en las secciones anteriores se representaron gráficamente por medio de valores numéricos; la escala es la siguiente:

|  |                        |
|--|------------------------|
| Calificaciones entre 3.5 y 4.0 se consideran.            | <b>FORTALEZA MAYOR</b> |
| Calificaciones entre 3.0 y 3.49 se consideran.           | <b>FORTALEZA MENOR</b> |
| Calificaciones entre 2.51 y 2.99 se consideran.          | <b>DEBILIDAD MENOR</b> |
| Calificaciones iguales o inferiores a 2.5 se consideran. | <b>DEBILIDAD MAYOR</b> |

De acuerdo a la escala anterior y a la información obtenida del conjunto de empresas encuestadas (60 Empresas del Sector Lubricantes y Llantas), el área financiera del sector en el departamento de Boyacá tiene las siguientes fortalezas y debilidades:

**Cuadro 2.** Fortalezas y Debilidades del área financiera del Sector Llantas y Lubricantes

| Área                        | Valoración Cuantitativa | Valoración Cualitativa |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------|
| CONTABILIDAD                | 2,5                     | DEBILIDAD MAYOR        |
| TRIBUTARIA                  | 2,5                     | DEBILIDAD MAYOR        |
| ANÁLISIS GESTIÓN FINANCIERA | 2.5                     | DEBILIDAD MAYOR        |
| CAPITAL DE TRABAJO          | 2,4                     | DEBILIDAD MAYOR        |
| PRESUPUESTO                 | 2.3                     | DEBILIDAD MAYOR        |
| ENTORNO FINANCIERO          | 2,2                     | DEBILIDAD MAYOR        |
| COSTOS                      | 2.0                     | DEBILIDAD MAYOR        |

Fuente: Cálculos del autor

El cuadro anterior muestra como todo el Sector de Lubricantes y Llantas en el Departamento de Boyacá se encuentra con debilidades mayores, notándose la ausencia de Fortalezas Mayores y Menores.

A continuación se presentan de manera general las fortalezas y debilidades de cada variable estudiada, de acuerdo al nivel de ingresos de las empresas del sector.

- **Contabilidad:** Las empresas que presentaron un comportamiento bueno en el manejo contable fueron aquellas con ingresos superiores a 1.000 e inferiores a 10.000 millones de pesos; ya que, los aspectos evaluados de la

variable contabilidad en estas empresas obtuvieron valoración de desempeño de 3,3.

En las demás empresas de la clasificación por ingresos restante, presentaron valoraciones inferiores a 2.5.

- **Tributaria:** Se destaca como fortaleza, la gestión que realizan las empresas con ingresos entre 1.000 a 10.000 millones de pesos con un desempeño de 3,1. Por otro lado, el grupo de empresas con las mayores falencias son las de ingresos inferiores a 500 millones de pesos con una valoración de 2.1.
- **Capital de Trabajo:** El único grupo que mantiene como fortaleza la adecuada utilización de este sistema son las empresas con niveles de ingresos entre los 1.000 y 10.000 millones de pesos con una valoración de 3.1. Las demás empresas se encuentran con valores inferiores a 2.8
- **Presupuesto:** Es el más crítico de todos puesto que a pesar de los esfuerzos realizados por las empresas por llevar una buen ejercicio en este tema, dejan de lado importantes herramientas para poder desarrollar la actividad con las mejores técnicas y con ejercicios reales. Aquí destacan las empresas con niveles de ingresos entre 1.000 y 10.000 millones de pesos, con valoración de 2.7 y el de menor valoración son las empresas con ingresos entre 500 a 1.000 millones de pesos.
- **Análisis de la gestión financiera:** Se destaca como fortaleza, la gestión que realizan las empresas con ingresos entre 1.000 a 10.000 millones de pesos con un desempeño de 3,0. Por otro lado, el grupo de empresas con



las mayores falencias son las de ingresos entre 500 y 1.000 millones de pesos con una valoración de 2.1.

- **Costos:** Hay una falencia general en tema de costos, pues las empresas están llevando esta información sin técnicas apropiadas. La mayor valoración en este campo la obtuvieron las empresas que se encuentran con ingresos entre 1.000 a 10.000 millones de pesos, con un dato de 2.8; mientras que las empresas con ingresos inferiores a 500 millones de pesos están con una valoración de 1.7.
- **Conocimiento del entorno financiero:** En este tema, las empresas entre 1.000 a 10.000 millones de pesos están mejor posicionadas, pues conocen y hacen uso de los instrumentos que les brinda el sistema financiero. Este grupo de empresas, obtuvieron una valoración de 3.0, mientras que las demás empresas se encuentran por debajo de valoraciones de 2.2.

### 9.1. PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN CADA UNA DE LAS VARIABLES ANALIZADAS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

**Cuadro 3.** Principales fortalezas y debilidades por variable.

| VARIABLE            | FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|---------------------|--|---|
| <b>CONTABILIDAD</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 97% las empresas conservan adecuadamente los soportes contables.</li> <li>- El 97% de las empresas tiene como contador a un profesional en el tema.</li> <li>- El 97% de las empresas llevan contabilidad</li> <li>- El 91% de las empresas maneja estados financieros.</li> <li>- El 82% de las empresas procuran tener la información actualizada por día.</li> <li>- El 75% de las empresas poseen estados financieros actualizados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A pesar que las empresas cuentan con Estados Financieros, estos son básicos y no analizan bien los datos que ingresan.</li> <li>- No se ha desarrollado la cultura de adaptación del Plan Único de Cuentas para las necesidades de las empresas que en el momento lo requieren.</li> <li>- El 17% no toma sus decisiones con base en los estados financieros.</li> <li>- La contabilidad es llevada solo como un requisito Tributario y no se le da la verdadera importancia que se merece.</li> </ul> |

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| <b>PRESUPUESTOS</b>       | <p>El 62% de las empresas que realizan proceso presupuestario, hacen seguimiento continuo al mismo</p>  | <p>En el 53% de las empresas encuestadas NO existe un proceso presupuestario</p> <p>Sólo el 45% de las empresas del sector realiza proyecciones de sus estados financieros.</p> <p>Solo el 43% de las empresas con ejercicio de presupuesto, los comparan con los resultados reales y los corrigen.</p>                 |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b> | <p>El 87% de los establecimientos concede crédito a sus clientes.</p> <p>El 78% de las empresas del sector tienen criterios establecidos para conceder crédito.</p> <p>El seguimiento a las cuentas por cobrar en el sector está en un 88%.</p> <p>Al 98% de los empresarios del sector de Llantas y Lubricantes, sus proveedores</p> | <p>Tan solo el 32% de los empresarios, realizan el análisis de estados financieros para conceder créditos.</p> <p>Solo el 55% de los empresarios, tiene establecidos procedimientos de estudio de crédito.</p> <p>Sólo el 60% de los establecimientos evalúa la capacidad de pago de sus clientes antes de conceder</p> |

|                   |   |   |
|-------------------|---|---|
|                   | les conceden crédito.   | crédito   |
| <b>TRIBUTARIA</b> | <p>El 97% de los empresarios, conoce claramente cuáles son las obligaciones tributarias que tiene su empresa.</p> <p>El 92% las empresas tienen claridad sobre el régimen tributario al que pertenecen.</p> <p>A tan sólo el 25% de las empresas del sector los ha llamado la DIAN al menos una vez, para realizar alguna solicitud</p> | <p>Tan solo el 63% de las empresas sabe que es la información exógena.</p>  |
| <b>COSTOS</b>     | <p>El 87% de las empresas utilizan la información de costos para la fijación de precios.</p> <p>El 78% de las empresas afirma tener una clara clasificación de los costos y gastos</p> <p>El 70% de las empresas tiene un proceso definido para la fijación de precios de sus productos.</p>  | <p>El 65% de las empresas encuestadas no maneja un sistema de costo de ventas.</p> <p>El 70% de las empresas del sector considera los costos como un objetivo Clave, pero no es un objetivo estratégico dentro de sus operaciones.</p> <p>Solo en el 32% de las empresas se formulan indicadores de desempeño de costos y se les hace</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | El 72% de las empresas del sector maneja órdenes de pedido.  | seguimiento.<br><br>Solo un 32% de las empresas del sector identifican el sistema de costos más adecuado para el funcionamiento de su empresa.  |
| <b>ANÁLISIS<br/>GESTIÓN<br/>FINANCIERA</b>     | El 93% de los empresarios del sector considera que el desempeño de su empresa ha generado valor.   | Solo el 57% de las empresas del sector realiza acciones concretas de mejoramiento.<br><br>Solo el 38% de las empresas del sector genera algún informe de los estados financieros a la empresa y/o a los socios. |
| <b>CONOCIMIENTO<br/>ENTORNO<br/>FINANCIERO</b> | El 85% de los empresarios del sector de Llantas y Lubricantes del departamento asegura tener un historial satisfactorio en el sistema financiero | El 78% de las empresas desconocen entrada en vigencia de las NIIF.<br><br>Solo el 25% de los empresarios del sector, conoce banca de segundo piso.  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | El 65% de las empresas del sector afirman tener conocimiento de la totalidad de servicios que ofrece un banco |  |
|--|---|--|

Elaboración propia.

El cuadro anterior enuncia de manera más específica las fortalezas y debilidades que se encontraron en cada una de las variables estudiadas, en todos los casos se enuncian debilidades en las variables que evaluadas de manera global resultaron debilidad Mayor, esta información permite identificar los puntos críticos de atención en que se debe intervenir cada variable para mejorar el manejo del área financiera del sector.

A continuación se enuncian algunas sugerencias básicas y puntuales de como reforzar las fortalezas y mejorar las debilidades encontradas en cada una de las variables analizadas.

- **Contabilidad:** La valoración obtenida en esta variable (2.5), la clasifica como una Debilidad Menor, esto se debe al desempeño aceptable de los empresarios en la realización de las actividades de registro permanente de sus operaciones diarias y a la conservación adecuada de los soportes de estas operaciones; a pesar de esto, se encontraron debilidades en la actualización de los estados financieros de la empresa, los empresarios no toman decisiones teniendo en cuenta estos estados financieros, y la dedicación que le dan los

contadores a las actividades de las organizaciones es insuficiente. En este sentido es conveniente:

- \* Mantener la organización y dedicación en lo correspondiente al registro de las operaciones de la empresa y los soportes contables de estas, sobre todo en las empresas que manejan ventas al contado y pertenecen al régimen simplificado.
- \* Dar la verdadera importancia que se merece el área de contabilidad en la empresa y no mirarla solo como requisito tributario, esto le permitirá al empresario no solo Servir de fuente fidedigna de información ante terceros, si no también le permitirá el desarrollo de estrategias de crecimiento en el mercado.
- \* Que los empresarios entiendan que la información contable al ser aprovechada facilita la toma de decisiones.
- \* Que los empresarios permanezcan en constante actualización contable para que no sean objeto de sanciones y sean capaz de llevar una Organización con las directrices apropiadas.
- \* Que las empresas cuenten con mayor tiempo en la prestación del servicio del profesional que lleva la contabilidad para así, mantener un adecuado control a las operaciones que realizan las empresas y así sugerir posibles medidas de cambio de los mismos.
- \* La implementación de un software contable en las empresas del sector que sea entendido por la gerencia y por el contador, que proporcione información en tiempo real de costos, inventarios y demás información financiera, podría facilitar el trabajo de ambas partes.
- \* La adaptación a las Normas Internacionales de Información Financiera por parte de las empresas, debe entenderse para mejorar los procesos en el manejo de la información contable. Es por ello que es necesaria la capacitación

e implementación de NIIF, de acuerdo a las necesidades y requisitos legales establecidos para cada caso.

- \* **Presupuestos:** Esta variable se valoró como Debilidad Mayor (2,3) debido al bajo desempeño evidenciado en las encuestas por la ausencia de procesos de presupuestación mucho más elaborados, con herramientas de análisis e información más objetiva en las empresas del sector. En este sentido es conveniente:
  - \* Generación de conciencia, en los empresarios sobre la importancia de la planeación (asignación de recursos), al interior de sus organizaciones a través de capacitaciones y ejemplos reales y prácticos por medio de convenios institucionales entre Universidades, Cámaras de Comercio y Empresarios.
  - \* En las empresas se determinen objetivos estratégicos y metas al menos en lo que respecta a ventas, costos, gastos y obligaciones financieras.
  - \* Información actualizada que sirva de base para la realización de presupuestos, como: historial de ventas año tras año, indicador de gestión del sector, histórico financieros de la empresa, estadísticas o proyecciones del sector (DANE), y/o estudios del sector autopartista y de repuestos, que les permita conocer el desarrollo del mercado en el que se encuentran.
  - \* Desarrollo de actividades básicas como: el direccionar los presupuestos al despliegue de objetivos estratégicos dentro de la empresa, determinar los requerimientos de capital de trabajo, realizar proyecciones de estados financieros que le permitan a la empresa y el empresario tener una visión de lo que puede llegar a pasar con el manejo de su empresa.
- 
- **Capital de Trabajo:** Esta variable se valoró como Debilidad Mayor (2,4) ya que el sector tiene un desempeño aceptable con respecto a las cuentas por cobrar y por pagar sobre las que realiza algún tipo de control permanente; pero, presenta



debilidad a la hora de planear y asignar crédito a sus clientes. Por consiguiente se deben tomar las siguientes medidas:

- \* En el momento de otorgar créditos, deben establecer mejores políticas y procedimientos para que la confiabilidad en el retorno de dinero, sea eficaz y facilite la liquidez y un mejor flujo de capital.
  - \* Por otro lado en atención a la falta de planeación y evaluación de los empresarios para la asignación de créditos y teniendo en cuenta que no solicitan los estados financieros de sus clientes, es conveniente:
  - \* Uso de herramientas más accesibles como la obtención y confirmación de referencias comerciales de otros proveedores de confianza de sus clientes o consultar el comportamiento de pago en centrales de información crediticia como Data crédito, la CIFIN ( Central de Información Financiera administrada por Asobancaria) o la Central de Riesgos de la Superintendencia Bancaria, la consulta en estas centrales estaría condicionada a la cancelación de algún costo o la realización de algún tipo de convenio con estas entidades; pero, valdría la pena si se compara con el riesgo que estarían asumiendo los empresarios al asignar crédito sin conocer el comportamiento de pago de sus clientes..
  - \* El empresario debe dar la importancia que merece el área de capital de trabajo dentro de las funciones administrativas de su empresa, debido a que si hay una mejor generación de efectivo, las empresas podrán alcanzar los objetivos propuestos.
- 
- **Tributaria:** Los aspectos tributarios son considerados una Debilidad Mayor en el sector con una valoración de 2.5, esta variable recibe un poco más de atención por parte de los empresarios del sector y es una variable que trabaja de

la mano con la contabilidad, pero no el suficiente para darle la importancia que se merece, por esto:

- \* Las empresas del sector deben mantener el manejo organizado de la contabilidad y la responsabilidad en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- \* Los empresarios de la mano de los contadores deben realizar una planeación tributaria que permita obtener un ahorro en impuestos y de esta manera mejorar la rentabilidad de las empresas del sector, permitiéndoles de igual forma llevar un excelente desarrollo en el proceso de toma de decisiones financieras.

- **Costos:** El sector Llantas y Lubricantes presenta un desempeño muy bajo en el manejo de los costos, con una valoración de 2.0 lo que lo hace una Debilidad Mayor para el sector; ya que en primer lugar no es considerado como objetivo clave al interior de las empresas y por esto no se fijan políticas para su gestión, por otro lado las empresas no poseen información en tiempo real sobre el estado de los inventarios y su costo, que permita calcular el punto de equilibrio para los diferentes productos que comercializa y para diferentes periodos de tiempo. Por consiguiente se hace importante tener en cuenta:

- \* Que los empresarios del sector comprendan la importancia de realizar una mejor clasificación de los costos y gastos a pesar de ser empresas comercializadoras, esta clasificación permitirá al empresario ofrecer mejores precios a sus clientes o incrementar los ingresos netos de su empresa.
- \* Crear un software que se adapte a las necesidades de la empresa, interrelacionando todos los campos, Desde proveedor hasta cargos administrativos, con el fin de facilitar la fácil implementación de políticas de

precios sustentables y fáciles de encontrar y modificar, para una mejor competitividad en el mercado.

- \* Estar en constante investigación de mercados, con el fin de mantener actualizada la información de proveedores, y así evitar filtros que encarezcan el producto.

- **Análisis financiero:** El sector Llantas y Lubricantes muestra debilidad en el análisis de la información financiera ya que las empresas no comprenden la importancia de ésta información, no cuentan con información suficiente para analizar y por último no saben cómo hacerlo. Por esto:

- \* Es importante que las diferentes actividades del área financiera se realicen de manera detallada y articulada con el fin de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros de la empresa.
- \* Los empresarios deben trabajar muy de la mano de sus contadores en este aspecto de esta forma podrán asimilar el verdadero valor de la información financiera de sus empresas y de esta forma desarrollar herramientas e indicadores que faciliten el análisis de esta información.
- \* Que el análisis de la información le permita al empresario no solo mirar un dato contable sino además también, llevarlo al desarrollo de acciones de mejoramiento no solo para el como empresario sino para todos y cada uno de los miembros de la empresa.

- **Conocimiento del entorno financiero:** El desconocimiento del entorno financiero de las empresas del sector Llantas y Lubricantes hace que esta variable sea una debilidad mayor; los empresarios no están aprovechando los

diferentes productos que el entorno financiero ofrece para el mejoramiento de sus empresas. Por consiguiente:

- \* Se hace fundamental que los empresarios cambien la percepción que tienen hacia el sistema financiero y que comprendan que las experiencias pasadas con este, se deben en gran parte a falta de planeación y organización en el cumplimiento de sus obligaciones financieras.
- \* Es importante que las Entidades Financieras capaciten al consumidor y empresario, para que aprovechen los beneficios que les ofrece el sistema financiero como ventaja competitiva en el departamento, así como fuente de una base de creación de una educación financiera.

## 10. CONCLUSIONES

- El sector Lubricantes y Llantas del departamento de Boyacá está caracterizado por tener empresas un 50% de Personería Jurídica y 50% de Persona Natural.
- Los resultados obtenidos señalaron un desempeño insuficiente en el manejo del área financiera.
- Los aspectos contables y tributarios son los que reciben mayor atención por parte de los empresarios; debido principalmente a que desean evitar cualquier sanción impuesta por la DIAN.
- Los costos de las empresas del sector están bien definidos, pero aún faltan técnicas para poder desarrollar y potenciar el Sector de Lubricantes y Llantas en el Departamento.
- El área de presupuestos en el sector, se basa en la experticia de cada empresario sobre el mercado, mostrando la poca o nula preparación en este tema, sobre todo en las empresas cuyos ingresos están debajo de los 500 millones de pesos.
- A pesar de conocer lo que les ofrece el Sector Bancario, algunos empresarios son reacios a disponer y utilizar todos los servicios disponibles para este tema; otros están haciendo uso de ello. Cabe aclarar que las empresas de ingresos superiores a 500 millones en adelante están en proceso de adaptación a las NIIF, pero las de menores ingresos tienen desconocimiento del asunto.
- El desarrollo de las Empresas de las Llantas es el que jalona el sector hacia un crecimiento constante puesto que poseen buena liquidez, respecto a las empresas de los Lubricantes, que obtienen ingresos bien sea inferiores o las actividades principales no son directamente la venta de Lubricantes.

## **11. RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este Diagnóstico del Sector de Lubricantes y Llantas en el departamento de Boyacá, y basados en la interacción que se debe llevar a cabo entre los miembros participantes de la economía (Gobierno, Entes Privados, Instituciones de Educación Superior), se puede recomendar:

- Socializar los resultados obtenidos en el Diagnóstico en el Sector de Lubricantes y Llantas en el Departamento, pues lo que se evidencia es una deficiencia general en el sector en todos los aspectos. Adicionalmente, puede servir para tomar correctivos en los procesos y procedimientos que están llevando a cabo dichas empresas.
- Se sugiere, que junto con las Instituciones de Educación Superior tanto entes gubernamentales y entidades de carácter público y privado, desarrollen programas de acompañamiento y formación, así como la generación de proyectos que permitan un mejoramiento continuo del sector.
- Vincular a docentes y estudiantes de programas relacionados con administración, contaduría y/o finanzas, que se destaquen en estas áreas del conocimiento, para que puedan desarrollar una formación empresarial real y puedan tener contacto con situaciones reales, así como servir como apoyo dentro de las empresas que aún no estén familiarizadas con el tema.

## BIBLIOGRAFÍA

Asociación Colombiana de Reencauchadores y Afines. El reencauche de llantas: otro método para conservar el medio ambiente. Octubre de 2006. Disponible en Internet: <http://anre.com.co/index.php/component/content/article/41-asociacion/32-el-reencauche-de-llantas>

Banco de la República. Informe de Coyuntura Económica Regional ICER. 2010. Disponible en Internet: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/icer\\_boy\\_2010.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/icer_boy_2010.pdf)

BURBANO RUÍZ, Jorge E. Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Mc Graw Hill. 1989. p. 14, 104.

CARRILLO DE ROJAS, Gladys. Fundamentos de Contabilidad para profesionales no contadores, Decima séptima Edición. 2001. p. 42, 324.

COLOMBIA. Código de Comercio: Decreto 410 (27 de marzo, 1971). Por el cual se expide el Código de Comercio. Bogotá D.C., 1971. art. 19.

COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 1314 (13 de julio de 2009). Por el cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el proceso para su expedición y se determinan las Entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Bogotá D.C. 2009. Art. 1

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto 2649. (29 de diciembre, 1993). Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios de o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Cartagena de Indias, 1993. Art. 1, 4.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto 2650 (29 de diciembre, 1993). Por el cual se modifica el plan de cuentas para los comerciantes. Cartagena de Indias, 1993. art. 13

CORAL DELGADO, Lucy del Carmen y GUDIÑO DÁVILA, Emma Lucia. Contabilidad Plus, Sexta Edición. Mc Graw Hill, 2009. p.10, 11, 283, 294, 299, 326, 332.

DANE “Encuesta de Calidad de Vida Año 2012” Disponible en Internet. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Estatuto Tributario 2008, Editorial Legis. p. 270

Diario EL TIEMPO. “Plagios le hacen pasar ‘aceite’ a un gran sector”. Marzo 2012.

Disponible en Internet. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-5321845>

Dinero.com. Arrecia la competencia en el mercado de aceites y lubricantes. Octubre de 2010. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=105576>

Empresarios al día. “El Mercado de las Llantas moviliza la Economía Colombiana”. Julio 2013. Disponible en internet: [http://www.empresariosaldia.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3541&Itemid=3570](http://www.empresariosaldia.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3541&Itemid=3570)

EQUIPO VERTICE. Contabilidad Básica. Málaga: Editorial Vértice, 2011. p. 15-16

GARCÍA S, Oscar. Administración Financiera. Tercera Edición. 1999. p. 10, 13, 69, 158, 159, 190, 200, 361, 362, 410, 530-532.

GITMAN, Lawrence J. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Décima Edición. Pearson Educación. México, 2003. p. 530.

GÓMEZ BRAVO, Oscar. Contabilidad de Costos. Mc Graw Hill. 1981. p. 4, 19.

La Nota Económica.com. Vademecum Empresarial 2009/2010. Enero de 2011. Disponible en Internet: <http://www.lanotadigital.com/vademecum/search/hidrocarburos/combustibles-y-lubricantes-produccion-y-comercializacion/>

LEGIS EDITORES S.A, Guía Legis para la declaración de renta 2009. p. 32.

MEIGS, Robert F, *et al.* Contabilidad. La base para decisiones gerenciales. Undécima edición. Mc Graw Hill. Bogotá D.C., 2000. p. 38, 281.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. Décimo tercera Edición. Universidad Externado de Colombia. Bogotá D.C., 2006. p. 35-37, 82, 93-95, 246, 329, 351, 542, 543.

PERE, Nicolás. Elaboración y Control de presupuestos. Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1999. p. 18.

Periódico Portafolio. Lubricantes y exploración, foco de Shell. Mayo de 2010. Disponible en Internet: [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/MAM-3974645](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-3974645)

Periódico Portafolio. Petronas abrirá fábrica de Lubricantes en Colombia. Agosto de 2013. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/negocios/petronas-abrira-planta-lubricantes-colombia>



Portafolio.co. "Uno de cada cinco aceite es con lubricante falso". Febrero 2012. Disponible en Internet [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/DR-36923](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-36923)

Revista MOTOR. "Freno en seco a las llantas chinas que llegan al país". Junio 2013. Disponible en internet. [http://www.motor.com.co/vehiculos-motor/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12869863.html](http://www.motor.com.co/vehiculos-motor/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12869863.html)

Sistema de Información minero Colombiano. Inversión extranjera. Enero de 2008. Disponible en Internet: <http://www.simco.gov.co/simco/Informaci%C3%B3nparaInversionistas/Inversi%C3%B3nextranjera/tabid/59/Default.aspx>

# ANEXOS

**ANEXO A.** Instrumento de recolección de información para el Diagnóstico del área financiera del sector Autopartes en el departamento de Boyacá.



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**GRUPO DE INVESTIGACION "GEVA"**  
**GERENCIA DEL VALOR Y FINANZAS EMPRESARIALES**

## **DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA DEL SECTOR AUTOPARTES DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ.**

|   |          |          |
|---|----------|----------|
| NOMBRE EMPRESA  |          |          |
| FICHA DE ENTRADA.<br><i>Características Generales de la Empresa Parte 1.</i>  |          |          |
| 1. NOMBRE DEL EMPRESARIO: _____   |          |          |
| 2. LA EMPRESA ES FAMILIAR:      Sí ____      NO ____  |          |          |
| 3. ACTIVIDAD ECONÓMICA:   |          | SECTOR:  |
| 4. LA EMPRESA TIENE PERSONERÍA JURÍDICA:      Sí      NO<br>(Si la Respuesta es afirmativa llenar las siguientes preguntas) |          |          |
| 4.1 Tipo de Sociedad: _____   |          |          |
| 4.2 Nit: _____ Régimen Tributario _____   |          |          |
| <i>INFORMACIÓN DE CONTACTO.</i>   |          |          |
| DIRECCIÓN DE LA EMPRESA: _____  |          |          |
| TELÉFONO: _____   |          |          |
| CORREO ELECTRÓNICO: _____   |          |          |
| FECHA DE ENCUESTA: _____  |          |          |
| <i>INFORMACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS.</i>  |          |          |
| CUANTOS PRODUCTOS O SERVICIOS SE PRODUCEN O PRESTAN: _____  |          |          |
| CUAL ES EL PRODUCTO O SERVICIO QUE MÁS VENDE: _____   |          |          |
| CUALES SON SUS OTROS PRODUCTOS O SERVICIOS: _____   |          |          |
| Consultor.  | E- Mail: | Celular: |

## ENCUESTA

### I. FICHA TÉCNICA.

#### *Características Generales de la Empresa Parte 2.*

1) NOMBRE DE LA EMPRESA:

\*2) SECTOR DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

\*3) NIVEL DE INGRESOS OPERACIONALES 2013

- Más de un 10.000 Millones de pesos

- Más de 1.000 millones y menos un 10.000 millones de pesos

- Más de 500 millones y menos de 1.000 millones de pesos

- Menos de 500 millones

\*4) NIVEL DE ACTIVOS 2014

- Más de un 10.000 Millones de pesos

- Más de 1.000 millones y menos un 10.000 millones de pesos

- Más de 500 millones y menos de 1.000 millones de pesos

- Menos de 500 millones

5) NÚMERO DE PERSONAS EN NÓMINA 2014

***Procedimiento establecido para evaluar cada una de las preguntas***

| VALORACIÓN | SIGNIFICADO   |
|------------|---|
| 4          | <b>Desempeño Sobresaliente:</b><br>El empresario manifiesta conocer el tema con propiedad, experiencia. Realiza esfuerzos permanentes y asigna tiempo y recursos para mejorar su calidad en el ítem evaluado. |
| 3          | <b>Desempeño Bueno:</b><br>El empresario realiza acciones y procedimientos permanentes para desarrollar el ítem evaluado considerando la importancia de su impacto en la organización.                        |
| 2          | <b>Desempeño Aceptable</b><br>El empresario cumple con los requisitos mínimos del ítem en consideración pero reconoce que faltan esfuerzos para su mejoramiento.  |
| 1          | <b>Desempeño Deficiente</b><br>El empresario manifiesta la ausencia de procedimientos, o información requerida y desconoce los impactos que esto le genera.   |

Con el fin de identificar como se encuentra la empresa, al realizar cada entrevista, con base en los anteriores parámetros, se marca con una sola **X** en las casillas que acompañan cada frase, eligiendo de la siguiente tabla el número de 1 a 4 que mejor describe la situación que se puede identificar.

Esta valoración es útil en la medida que logre del entrevistado, referenciar los hechos que evidencian las buenas prácticas en la empresa y recopilar información cuantitativa y/o cualitativa.

## FINANZAS

### Objetivos:

- Evaluar el sistema de información y gestión financiera
- Evaluar la planeación y asignación de los recursos de la organización
- La coherencia de la toma de decisiones con el diagnóstico de la situación financiera de la empresa.

(Es importante obtener en la medida de lo posible estados financieros, tanto actuales como históricos, las políticas financieras de los directivos, la metodología del proceso de levantamiento y registro de la información, y la información no financiera que apoya el análisis de las decisiones financieras.)

*Contabilidad.*

1. ¿Se registran de manera permanente todas las operaciones que realiza la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

2. ¿Se conservan de manera adecuada todos los soportes de las operaciones realizadas (facturas, recibos, etc.)? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

3. ¿Se lleva contabilidad \_\_\_\_\_ en la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

- 3.1 Que Estados Financieros posee la empresa:

Balance General \_\_\_\_\_  
 Estado de Resultados \_\_\_\_\_  
 Flujo de Caja Libre \_\_\_\_\_  
 Flujo de Caja \_\_\_\_\_  
 Informe de Cartera por Vencimientos \_\_\_\_\_  
 Estados de cambios en el Patrimonio \_\_\_\_\_  
 Informes de producción \_\_\_\_\_  
 Estados de Costos \_\_\_\_\_  
 Presupuestos \_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

- 3.2 ¿Los estados financieros que se poseen están actualizados? (máximo 1 mes de retraso)

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

- 3.3 ¿Se procura tener alguna información actualizada cada día (p.e. ventas)?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

3.4 ¿El gerente evalúa y examina de manera permanente, los estados financieros, para detectar incorrecciones?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

3.5 ¿La persona que lleva la contabilidad en la empresa es un profesional en el tema contable?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

3.6. ¿Existen criterios claros para seleccionar el contador de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

3.7. ¿Cuál es la dedicación mensual (en horas) del contador, o quien lleva la contabilidad? \_\_\_\_\_ hrs.

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

3.8. ¿Se considera adecuada dicha dedicación?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

3.9. ¿La contabilidad de la empresa se lleva de acuerdo a las normas contables Colombianas?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

3.10. ¿La empresa ha realizado un despliegue del PLAN ÚNICO DE CUENTAS, para adaptarlo a sus necesidades particulares?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

3.11. ¿Toma sus decisiones basado en los estados financieros?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

*Presupuestos.*

4. ¿Existe un proceso de presupuestación?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

4.1. ¿La empresa realiza un presupuesto de ventas anual?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

4.2. ¿El presupuesto de ventas esta soportado en investigación objetiva del mercado?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

4.3. Se utiliza, para el presupuesto de ventas:

- Herramientas de pronóstico
- Herramientas de análisis estadístico
- Análisis de series históricas y bases de datos de la empresa

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

4.4. ¿Los presupuestos realizados obedecen al despliegue de objetivos estratégicos de la empresa?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

4.5. Los presupuestos elaborados tienen una estructura clara e incluyen:

- *Ppto. de Ventas* \_\_\_\_\_
- *Recaudos* \_\_\_\_\_
- *Compras* \_\_\_\_\_
- *Costos de Producción* \_\_\_\_\_
- *Gastos Generales* \_\_\_\_\_
  - 1. *Gastos de Administración* \_\_\_\_\_
  - 2. *Gastos de Ventas* \_\_\_\_\_
  - 3. *Gastos por anticipado* \_\_\_\_\_
- *Gastos y obliga Financieras* \_\_\_\_\_
- *Proyectos de inversión* \_\_\_\_\_
- *Proyectos de Ampliación* \_\_\_\_\_
- *Reposición de Activos Fijos* \_\_\_\_\_
- *Obligaciones Tributarias* \_\_\_\_\_
- *Flujo de Caja* \_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

5. ¿Mensualmente se elabora un flujo de caja (presupuesto de caja) y se le hace seguimiento?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

6. ¿Los presupuestos se comparan con la realidad de manera permanente y dichas comparaciones son fuente de correcciones?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

7. ¿Cómo determina la empresa las necesidades de capital de trabajo?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

8. ¿Se realiza conciliación permanente de Caja y Bancos?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

9. ¿Se realizan de manera periódica proyecciones de estados financieros?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

**Cuentas por Cobrar/ Cuentas por Pagar. Políticas de crédito a clientes y manejo de proveedores**

10. ¿La empresa le concede crédito a sus clientes?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

11. ¿Existen criterios establecidos para conceder crédito?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

12. ¿La empresa analiza estados financieros de sus clientes para conceder cupos de crédito?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

13. ¿Se evalúa la capacidad de pago antes de conceder créditos?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

14. ¿Existen procedimientos claros para estudiar y aprobar un cupo de crédito a clientes?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

15. ¿Se realiza un seguimiento y control de las cuentas por cobrar que se poseen?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

16. ¿Sus proveedores le conceden crédito?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

17. ¿Cuáles son las condiciones de estos créditos?

\_\_\_\_\_.

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|



18. ¿Cómo se toma la decisión de trabajar con un proveedor en particular?

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

19. ¿Se poseen registros históricos de las relaciones con proveedores?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

**TRIBUTARIA.**

20. ¿Se conocen claramente las obligaciones tributarias de la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

21. En estos momentos que obligaciones tributarias tiene la empresa

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

22. ¿Sabe cuáles son las sanciones por no cumplir las obligaciones tributarias?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

23. ¿Sabe que es la información exógena?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

24. ¿Conoce claramente que régimen tributario es?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

25. ¿Lo ha llamado la DIAN a realizar alguna solicitud?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

**Costos.**

26. Mantiene una clara clasificación de costos y gastos para las cuentas que opera la empresa

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

27. ¿Dentro de los objetivos estratégicos definidos, ha considerado el tema de los costos, como un objetivo clave?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

28. ¿Existen políticas en la gestión de costos, y son compartidas por todas las personas de la empresa

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

29. ¿Maneja un sistema de costos de ventas?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

30. ¿Su sistema contable está integrado con los costos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

31. ¿Utiliza la información de costos para la fijación de precios?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

32. ¿Se tiene un proceso definido para fijar el precio a los bienes vende la empresa?  
¿De qué manera se fija el precio y cuáles son las principales consideraciones al momento de determinar precios?

---

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

33. ¿Se han formulado indicadores de desempeño de los costos y se les hace seguimiento permanente?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

34. ¿Utiliza los costos para mejorar áreas específicas de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

35. ¿Conoce las metodologías de Costos más eficientes, empleadas en el sector?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

36. ¿Cuál es el sistema más adecuado que debe llevar la empresa, de acuerdo a sus características?

---

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

37. Se calculan márgenes de utilidad y se analiza de manera permanente su evolución

- Margen Bruto \_\_\_\_\_
- Margen Operacional \_\_\_\_\_

- Margen sobre utilidad antes de Impuestos\_\_\_\_\_
- Margen Neto \_\_\_\_\_
- Indicador EBITDA \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

38. ¿Con la información contable y de costos disponible, la empresa puede calcular el punto de equilibrio para diferentes periodos de tiempo y para cada uno de sus productos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

39. ¿Maneja órdenes de producción o de pedido?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

40. ¿Se genera información permanente en el proceso productivo, correspondiente a las órdenes de producción o de pedido, y se utiliza para la acumulación de costos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

41. Tiene definido métodos claros de depreciación

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

42. Califique la gestión contable y de costos en su empresa

Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

### Análisis de la gestión financiera

43. Le realiza algún análisis a la información financiera disponible

\_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

44. Que indicadores de gestión financiera se han formulado para evaluar los siguientes aspectos:

- *Liquidez* \_\_\_\_\_

- Endeudamiento \_\_\_\_\_
- Rentabilidad \_\_\_\_\_
- Actividad (Rotaciones de Activos, CXC, CXP, etc.) \_\_\_\_\_
- Generación de Valor \_\_\_\_\_
- Desarrollo de clientes \_\_\_\_\_
- Desarrollo de procesos internos \_\_\_\_\_
- Mejoramiento y Aprendizaje \_\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

45. Con qué periodicidad se evalúan los aspectos seleccionados

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

46. ¿El análisis de estos aspectos financieros lleva a acciones concretas de mejoramiento?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

47. ¿Genera algún informe de los estados financieros hacia sus socios y la empresa?  
¿Cómo se encuentra estructurado?

Si\_\_\_\_, No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

48. ¿Cómo se toman las decisiones de capitalizar la empresa?

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

49. Cree que el desempeño de la empresa ha generado valor?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

Entorno financiero

50. ¿Tiene la empresa y el empresario un Historial Satisfactorio en el sistema financiero?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

51. ¿En estos momentos cumpliría la empresa con los requisitos de un crédito?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

52. ¿Conoce usted las líneas de crédito para MIPYMEs y sus condiciones?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

53. ¿Conoce productos del sistema financiero que serían de utilidad para la empresa?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

54. ¿Conoce las Normas Internacionales de Informacion Financiera (NIIF)?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

55. ¿Conoce cuando entran en vigencia en Colombia (NIIF)?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

56. ¿La empresa capacitada para trabajar con las nuevas normas internacionales de informacion financiera?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

57. ¿Conoce los bancos de segundo piso?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

58. ¿Conoce todos los servicios que ofrece un banco?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

59. ¿Conoce que es un leasing?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

60. ¿Conoce que es un factoring?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|

**Gracias por su gentil colaboración, La información obtenida será tratada con toda la confiabilidad que requiere y será utilizada únicamente con fines académicos.**

---